



AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

LAUREA-JULKAISUT | LAUREA PUBLICATIONS | 132



Leena Alakoski, Irma Tikkanen & Merja Vankka (toim.)

**Vieraanvaraisuus, vieraanvaraisuusala ja
vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen -
käsitteet ja sisältö**

Laurea-ammattikorkeakoulu 2020

CC BY-SA.40

Kannen kuva: Demkato on Shutterstock

Sivun 8 kuva: Laurea-ammattikorkeakoulu

Sivun 9 kuva: Milin John on Unsplash

Sivun 10 kuva: Jon Tyson on Unsplash

Sivun 14 kuva: Bonnie Kittle on Unsplash

Sivun 20 kuva: Crew on Unsplash

Sivun 24 kuva: Igor Link on Unsplash

Sivun 43 kuva: John Matychuk on Unsplash

Sivun 54 kuva: Joshua Rodriguez on Unsplash

Sivun 72 kuva: Jennifer Latuperisa Andersen on Unsplash

Sivun 82 kuva: Seth Reese on Unsplash

Sivun 90 kuva: Rawpixel.com Shutterstock

Sivun 95 kuva: Laurea AMK

Sivun 97 kuva: Fiona Smallwood on Unsplash

ISSN-L 2242-5241

ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN: 978-951-799-572-6 (verkko)

2. versio

Leena Alakoski, Irma Tikkanen & Merja Vankka

**Vieraanvaraisuus,
vieraanvaraisuusala ja
vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan
johtaminen
-
käsitteet ja sisältö**

SISÄLLYSLUETTELO

Kuviot	6
Taulukot	7
Esipuhe / Jouni Koski	8
Taustaa vieraanvaraisuuden ja tunneällyn tarkasteluun / Tuija Pesonen	10
Johdanto / Leena Alakoski, Irma Tikkanen & Merja Vankka	13
1. Vieraanvaraisuus / Merja Vankka	15
1.1 Taustaa vieraanvaraisuus-käsitteeseen	15
1.2 Kaupallinen vieraanvaraisuus	18
1.3 Vuorovaikutus ja tunteet osana vieraanvaraisuutta	19
2. Vieraanvaraisuusala / Irma Tikkanen	25
2.1 Vieraanvaraisuusala käsitteenä ja sisältöluokituksina	26
2.1.1 Majoitus	29
2.1.2 Ravitsemistoiminta	32
2.1.3 Matkustaminen/matkailu	36
2.1.4 Ajanviete/viihde	44
2.1.5 Lomaosakkeet	46
2.2 Vieraanvaraisuusalan tulevaisuuden trendejä ja haasteita	48
3. Vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen / Leena Alakoski	55
3.1 Vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamisen ja johtajuuden määrittelyä	55
3.2 Kaupallisesta vieraanvaraisuudesta liiketoimintaa	57
3.3 Käsitteksen muuttuminen vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamisessa	61
3.4 Vieraanvaraisuusalan liiketoimintojen johtaminen ja johtajuus	64
3.4.1 Johtamisen näkökulmia vieraanvaraisuusosalalla	66
3.4.2 Johtajuudesta vieraanvaraisuusosalalla	73
3.4.3 Tunneäly vieraanvaraisuusalan johtajuudessa	76
3.4.4 Yhteenvedo johtamisesta ja johtajuudesta	78
4. Yhteenvedo / Leena Alakoski, Irma Tikkanen & Merja Vankka	83
5. Vieraanvaraisuus restonomikoulutuksen ytimessä / Päivi Mantere	91
5.1 Mitä restonomi osaa ja mihin restonomit työlistyvät?	91
5.2 Restonomikoulutuksen kehittäminen	94
5.3 Vieraanvaraisuusosaaminen osana restonomikoulutusta	96
Kirjoittajat	100

Kuviot

Kuvio 1. Vieraanvaraisuuden määrittelyalueet (Lashley 2017, 2; Höckert 2017, 249)

Kuvio 2. Vieraanvaraisuusalan kuusi sektoria (Tikkanen 2020)

Kuvio 3. Vieraanvaraisuusalan rakenne sektoreina ja toimialoina (Tikkanen 2020)

Kuvio 4. Majoitus-sektori ydin-, tuki- ja avustavina palveluina (Tikkanen 2020)

Kuvio 5. Ravitsemistoiminta-sektori ydin-, tuki- ja avustavina palveluina (Tikkanen 2020)

Kuvio 6. Matkustaminen-sektori ydin-, tuki- ja avustavina palveluina (Tikkanen 2020)

Kuvio 7. Suomen matkailuklusteri (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 58)

Kuvio 8. Ajanviete/viihde-sektori ydin-, tuki- ja avustavina palveluina (Tikkanen 2020)

Kuvio 9. Lomaosakkeet-sektorin ydin-, tuki- ja avustavat palvelut (Tikkanen 2020)

Kuvio 10. Vieraanvaraisuus ja johtaminen määritellään sanakirjoissa erillisinä
(Cambridge Dictionary 2019)

Kuvio 11. Vieraanvaraisuuden liiketoiminnan johtaminen edellyttää vieraanvaraisuuden
ja vieraanvaraisuusalan käsitteiden sisällön ymmärtämistä (Alakoski 2020)

Kuvio 12. Vieraanvaraisuusala tarvitsee vieraanvaraisuuden liiketoiminnan johtamista
(Alakoski 2019)

Kuvio 13. Palvelumarkkinoinnin muutos (mukaellen Edvardsson ym. 2002; Alakoski 2014)

Kuvio 14. Johtajuudella on vaikutukset myös asiakaskokemukseen (ks. Mostafa 2018)

Kuvio 15. Vieraanvaraisuusalan älykkyyteen liittyviä tekijöitä (Bharwani & Jauhari 2013)

Kuvio 16. Yhteenveto vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamisesta (Alakoski 2020)

Kuvio 17. Restonomikoulutuksen yhteiskehittämisen malli (Kupiainen, Mantere, Saarela,
Salo, Nieminen, Lahti & Nisula 2019)

Taulukot

Taulukko 1. Vieraanvaraisuuden kehittyminen (Vankka 2020)

Taulukko 2. Majoitus-sektorin toimialat lukuina 2017 (Tilastokeskus 2019e)

Taulukko 3. Majoitus-sektorilla tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita
(Tikkanen 2020)

Taulukko 4. Ravitsemistoiminta-sektorin toimialat lukuina 2017 (Tilastokeskus 2019e)

Taulukko 5. Ravitsemistoiminta-sektorilla tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita
(Tikkanen 2020)

Taulukko 6. Matkustaminen-sektorin toimialat lukuina 2017 (Tilastokeskus 2019e)

Taulukko 7. Vuokraus- ja leasingtoiminta -toimialat lukuina 2017 (Tilastokeskus 2019e)

Taulukko 8. Matkustaminen-sektorissa tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita
(Tikkanen 2020)

Taulukko 9. Matkailu-sektorin toimialat lukuina 2017 (Tilastokeskus 2019e)

Taulukko 10. Matkailu-sektorilla tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia
(Tikkanen 2020)

Taulukko 11. Ajanviete/viihde-sektorin toimialat lukuina 2017 (Tilastokeskus 2019e)

Taulukko 12. Ajanviete/viihde-sektorilla tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita ja
tutkimuksia (Tikkanen 2020)

Taulukko 13. Lomaosakkeet-sektorin toimialat lukuina 2017 (Tilastokeskus 2019e)

Taulukko 14. Esimerkkejä vieraanvaraisuuden ja kaupallisen vieraanvaraisuuden
sisällöistä (Alakoski 2020)

Taulukko 15. Kaupallisen vieraanvaraisuuden luonnetta kuvaavia teemoja ja tutkijoita
(Alakoski 2020)

Taulukko 16. Vieraanvaraisuusalan johtamiseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita (Alakoski 2020)

Taulukko 17. Siirtyminen palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan (Lusch & Vargo 2006)

Taulukko 18. Tutkimusartikkeleita johtajuudesta vieraanvaraisuusalalta (Alakoski 2020)

ESIPUHE



Vieraanvaraisuusala, joka perinteisesti tunnetaan Suomessa Matkailu-, ravitsemis- ja talousalana (Marata), tarvitsee kehittyäkseen ammatillisessa korkeakoulutuksessa tutkintonsa suorittavia restonomeja. Restonomikoulutuksessa valmennetaan opiskelijoita vieraanvaraisuusalan työtehtäviin, joissa tarvitaan sekä käytännönläheistä osaamista että suunnittelu-, kehittämis- ja asiantuntijaosaamista. Vieraanvaraisuusala on vahvasti kansainvälinen ala, jolloin restonomien on tärkeää saada erinomaiset valmiudet toimia monikulttuurisessa ympäristössä.

Ammatillisen korkeakoulutuksen ydintä on ammatillinen osaaminen, mikä vahvistuu tiiviissä työelämäyhteistyössä. Restonomikoulutuksessa haetaan siksi ratkaisuja työelämän autenttisiin ongelmiin, jolloin hankittavaa teoreettista tietoa voidaan soveltaa suoraan todellisiin työelämän ilmiöihin ja tilanteisiin. Opiskelijat ovat restonomikoulutuksessa siten aktiivisia toimijoita ja kehittäjiä yhdessä niin korkeakoulun kuin kumppaniorganisaatioiden henkilöstön kanssa.

Ammattikorkeakoulut tekevät tiivistä yhteistyötä ammatillisen korkeakoulutuksen sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan kehittämiseksi kansallisesti ja kansainvälisesti. Kehittämistyö on organisoitu koulutusalaakohtaisten kehittämisverkostojen kautta ja vieraanvaraisuusalalla MARATA-verkosto on toteuttanut vuosittain myös restonomien SM-kilpailuja (RESTO) jo vuodesta 2002 lähtien.

Viime vuosina Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamassa ReKey-hankkeessa (Restonomien koulutuksen ja elinkeinon yhteiskehittäminen) verkoston 13 matkailu- ja ravitsemisalan koulutusta tarjoavaa ammattikorkeakoulua on kehittänyt yhdessä opiskelijoiden ja alan yritysten kanssa lisäksi uudenlaista yhteistoimintamallia, joka vahvistaa ammattikorkeakoulujen roolia kansallisessa innovaatioekosysteemissä. Ammattikorkeakoulujen ja elinkeinoelämän yhteistoimintamallilla on pyritty näin vahvistamaan suomalaisen matkailu- ja ravitsemisalan palveluliiketoimintaosaamista ja siten kilpailukykyä kansainvälisessä toimintaympäristössä.

FT Jouni Koski

puheenjohtaja,

Ammattikorkeakoulujen Rehtorineuvosto Arene ry:n MARATA-koulutusalan kehittämisverkosto

rehtori, toimitusjohtaja,

Laurea-ammattikorkeakoulu



Taustaa vieraanvaraisuuden ja tunneälyn tarkasteluun

Opiskelijavalintoja uudistetaan OKM:n rahoittamassa kolmivuotisessa kehittämishankkeessa. Ammattikorkeakoulujen opiskelijavalintojen kehittämishankkeen 2017–2019 tehtävänä on rakentaa ja luoda uudenlaisia käytäntöjä ja valintamalleja, jotka tukevat hakijoiden nopeampaa hakeutumista ammattikorkeakouluun ja uudenlaisia mahdollisuuksia hakeutua tutkinto-opiskelijaksi.

Ammattikorkeakoulujen valintakokeiden kehittämisessä lähtökohtana on tutkia kaikille aloille yhteisten valintakoesisältöjen kehittämismahdollisuudet. Lisäksi tavoitteena on valtakunnallisen kehittämistyön alakohtainen soveltaminen tarpeiden mukaisesti sekä valintakokeiden ja siihen liittyen prosessien digitalisointi ja automatisointi. Laajemman kehittämistyön perustana toimii myös sosiaali-, terveys-, liikunta- ja kauneusalojen (ns. SOTELIKA-ala) kevään 2016 valtakunnalliset esivalintakoekokemukset. (Ammattikorkeakoulujen opiskelijavalintojen kehittämishanke 2017–2019, Projektisunnitelma 08.05.2017.)

Kehittämishankkeen ohjausryhmä hyväksyi kevätkokouksessaan 04.05.2019 uuden digitaalisen valintakokeen sisältöalueet. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan AMK-valintakokeen osiot ovat päätöksentekotaidot, kieli- ja viestintätaidot sekä matemaattiset taidot. SOTELIKAHUM-alan tutkintojen valintakokeisiin hyväksyttiin myös tunneäly-osio. Ohjausryhmä ehdotti selvitystyötä tunneäly-sisältöalueen huomioimisesta myös muilla aloilla, kuten matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla (marata) sekä liiketalouden aloilla (lukuunottamatta tietojenkäsittelytiede) (ks. Talman K., Borodavkin M., Kanerva A. & Haavisto E. 2018. Ammattikorkeakoulujen uuden digitaalisen valintakokeen kehittäminen – määrittelyvaiheen tulokset: Tutkimusraportti, Metropolia Ammattikorkeakoulu).

Marata-koulutusalan kehittämisverkostossa on keskusteltu projektin alkuvaiheen tuloksien yhteydessä vieraanvaraisuustaidot-käsitteestä. Verkostossa todettiin, että vieraanvaraisuustaidot muistuttavat sosiaali- ja terveysalan tunneälyn käsitettä, mutta tarkempaa käsitteenmäärittelyä ei vieraanvaraisuustaitoihin ole tehty. Marata-koulutusallalla on ehdotettu, että tunneäly-osio voisi olla tarkoituksenmukainen osa valintakoea.

Marata-koulutusalan kehittämisverkosto esitti kokouksessaan 21.03.2019, että marata-alan digitaalisessa valintakokeessa olisi mukana tunneäly-osio. Kehittämisverkosto pyysi opiskelijavalintojen kehittämishankkeelta selkeät ohjeet siitä, mitä tunneäly-osion mukaan ottaminen vaatii marata-koulutusaltalta.

Ammattikorkeakoulujen opiskelijavalintojen kehittämishankkeen projektiryhmän kokouksessa 27.03.2019 todettiin, että marata-alalla asian edistäminen vaatii vielä mm. käsite- ja sisällönanalyysiä sekä yhteiskeskustelua koulutusalan sisällä, jotta voitaisiin perustellusti harkita uuden osion ottamista mukaan valintakokeeseen. Marata-alan asiantuntijoiden on tehtävä vastaavanlainen selvitys vieraanvaraisuus-käsitteestä kuin määrittelyvaiheen raportissa on tehty (ks. Talman ym. 2018).

Ensimmäinen tehtävä on vieraanvaraisuus-käsitteen määrittely. Marata-alan kehittämisverkoston puheenjohtaja rehtori Jouni Koski kannatti ehdotusta, että määrittelytyö käynnistetään ja työ esitellään Marata-verkoston syksyn 2019 kokouksessa.

Tämä vieraanvaraisuus-käsitteen määrittelyjulkaisu on tehty kahden ammattikorkeakoulun eli Lapin ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Julkaisun tekijät ETT Leena Alakoski, KTT Irma Tikkanen ja KM Merja Vankka avaavat ansiokkaasti vieraanvaraisuus-käsitettä eri näkökulmista. Lämpimät kiitokset kirjoittajille! Lisäksi julkaisun laatijoita on ohjannut ohjausryhmä, johon ovat kuuluneet koulutusjohtaja Tuija Pesonen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta sekä kehittämisspäälikkö Katri Korhelin, lehtori Päivi Mantere ja opintopäälikkö Arto Saloranta Laurea-ammattikorkeakoulusta.

Selvitystyö auttaa marata-alan kehittämisverkostoa jatkamaan keskustelua vieraanvaraisuus- ja tunneäly-osion merkityksestä alan valintakokeessa. Ennen kaikkea tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä restonomikoulutuksen opetusta ja tutkimusta.

Mikkelissä, 30.9.2019

Tuija Pesonen

Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan edustaja Ammattikorkeakoulujen opiskelijavalintojen kehittämishanke 2017–2019 projektiryhmässä

Koulutusjohtaja

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu



Johdanto

Leena Alakoski, Irma Tikkanen & Merja Vankka

Vieraanvaraisuus-käsite käytettynä kaupallisissa palveluissa on ainakin yli 50 vuotta vanha suomen kielessä (Soini 1963). Käsitettä on käytetty aiemmin pääasiassa kotiloissa, kun vieraita on kestitetty ja majoitettu. Kaupallisissa palveluissa vieraasta käytetään käsitettä asiakas, jolle vieraanvaraisuutta tarjotaan palveluina maksua vastaan. Englannin kielessä käsitteet *hospitality* (vieraanvaraisuus) ja *hospitality industry* (vieraanvaraisuusala) ovat olleet käytössä jo vuosikymmeniä. Ammattikorkeakoulujen opetuksessa vieraanvaraisuusalasta käytetään käsitettä matkailu-, ravitsemis- ja talousala (marata-ala) tai englanninkielisessä opetuksessa *hospitality management*.

Marata-alan kehittämisverkostosta on tullut tarve avata ja kuvata vieraanvaraisuus, vieraanvaraisuusala ja vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen -käsitteet, jotta saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää kehitettäessä digitaalista AMK-valintakoetta sekä ammattikorkeakoulun opetusta ja tutkimusta. Lisäksi on tullut tarve selvittää, löytyykö tunneällyn ja vieraanvaraisuuden välille yhteisiä kriteereitä ja tarvitaanko tunneälyyn liittyvä osio marata-alan digitaalisessa valintakokeessa. Tämän julkaisun tehtävänä on siten avata ja kuvata ko. käsitteet ja tarkastella lyhyesti tunneällyn merkitystä em. marata-alan palveluiden toteuttamisessa, johtamisessa ja asiakaskokemuksessa. Syvällisempi tutkimus tunneäly-käsitteestä, sen mittaamisesta ja merkitsevästä marata-alalla jää kuitenkin myöhempien tutkimusten tehtäväksi.

Julkaisun aineistona on hyödynnetty alan kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita ja kirjallisuutta, suomalaisia alan tutkimuksia ja kirjallisuutta sekä Tilastokeskuksen tilastoaineistoja. Julkaisu on kirjallisuuskatsaus perustuen em. aineistoihin avaten ko. käsitteiden sisällöt ja vieraanvaraisuusalan osalta kuvaten tilastotiedot sektoreittain ja toimialoitain. Vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen –osio tarjoaa sillan kaupallisesta vieraanvaraisuus-käsitteestä vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan toimintojen kautta vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamiseen sekä tunneälyyn esimiesten, työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmasta. Julkaisun avulla luodaan ymmärrys em. käsitteistä olemassa olevan tiedon perusteella, mikä mahdollistaa jatkossa syvällisemmän tutkimuksen tekemisen.

Julkaisu sisältää viisi päälukua: Vieraanvaraisuus, Vieraanvaraisuusala, Vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen, Yhteenveto ja Vieraanvaraisuus restonomikoulutuksen ytimessä. Tuloksia voidaan hyödyntää myöhemmin em. digitaalista AMK-valintakoetta kehitettäessä, marata-alan opetuksessa ja tutkimuksessa.



1 Vieraanvaraisuus

Merja Vankka

TÄMÄ LUKU AVAA VIERAANVARAISUUS-KÄSITETTÄ (engl. *hospitality*, ruots. *gästfrihet*). Käsite on vahvasti sidoksissa matkailu- ja ravitsemisalaan. Vieraanvaraisuus voidaan jakaa kotona tapahtuvaan ja kaupalliseen vieraanvaraisuuteen (Lashley 2000; Lashley 2017). Molemmissa on sama perusajatus vieraan hyvinvoinnista huolehtimisesta. Luku koostuu kolmesta osiosta: 1.1 Taustaa vieraanvaraisuus-käsitteeseen, 1.2 Kaupallinen vieraanvaraisuus ja 1.3 Vuorovaikutus ja tunteet osana vieraanvaraisuutta.

1.1 TAUSTAA VIERAANVARAISUUS-KÄSITTEeseen

Vieraanvaraisuuden käsite kiinnittyy vahvasti matkailu- ja ravitsemisalaan liittyen palveluun ja asiakaskokemuksen tuottamiseen. Vieraanvaraisuudella ymmärretään yleisesti vieraan hyvinvointiin liittyviä tekoja ja tuotteita (King 1995). Vaikka vieraanvaraisuutta on aina ollut olemassa, niin käsitettä on alettu tutkia tarkemmin vasta 1980-luvulla ja sen määrittelyä on täsmennetty muutaman viimeisimmän vuosikymmenen ajan (esim. Reuland ym. 1985; Hepple ym. 1990; Lashley 2000; Blain & Lashley 2014; Tasci & Semrad 2016). Käsite yhdistetään matkailu- ja ravitsemisalan yritystoiminnassa ja myös kotioiloissa ihmisten ominaisuuksiin ja asenteisiin vieraita kohtaan (Veijola ym. 2013, 18). Yksiselitteisesti vieraanvaraisuus on kytköksissä vieraan kohtaamiseen ja siihen liittyvään vuorovaikutukseen. Vieraanvaraisuutta voidaan lähestyä monista eri näkökulmista: historia, kirjallisuus, liikkuvuus, maantiede, virtuaalisuus, käyttäytyminen, etiikka ja politiikka, ilmentyminen, materiaalisuus, työ ja sovellutukset eri aloille (Lynch ym. 2011). Toimintaympäristöjen ja kulttuurien muutokset heijastuvat monimuotoisen vieraanvaraisuuden luonteeseen. Vieraanvaraisuuden määrittely yhdellä ehdottomalla tavalla on haasteellista, sillä ilmiö kehittyi jatkuvasti ja samoin siihen liittyvät ominaispiirteet. (Brotherton & Wood 2008, 46.)

Soini (1963) kuvasi ”Vieraanvaraisuus ammattina I” -kirjassaan vieras-käsitteen syntyä varhaisessa historiassa näin: *”Suljettu piiri särkyi, kun heimoon ilmestyi muukalainen, vieras.”* Vieras oli aluksi aina tervetullut ja häntä yritettiin auttaa ja kohdella niin hyvin kuin taidettiin. Myöhemmin suhtautuminen muuttui epäileväksi, ja niinpä Rooman valtakunnassa sana ”hosti” merkitsi vierasta, muukalaista, mutta myöhemmin myöskin vihollista. Vuoden 500 eaa. paikkeilla syntyneessä laissa ”Lex Romana Burgundionum” oli määräys:

“Kukaan älköön kieltäkö vierailta eikä pyhiinvaeltajilta vieraanvaraisuutta katon, tulisijan ja veden muodossa.” Vieraanvaraisuuteen liittyy siis vieraan, potentiaalisen vihollisen, käännättäminen ystäväksi, sillä paikallinen väestö on usein kokenut tulijat uhkaksi, ja vastaavasti samalla tavoin tulija ahdistuu uudesta ympäristöstä. (Soini 1963, 9-10; Ball & Johnson 2000, 201.)

Vieraanvaraisuutta voidaan lähestyä sanakirjojen, semantiikan ja etymologian kautta. Sanakirjoissa kuten Euroword (1997), Oxford Quick Reference (Thompson 1996, 424) ja MOT Oxford Dictionary of English (2019) määrittellään vieraanvaraisuuteen tervetulleeksi toivottamista ja vieraan viihdyttämistä sekä jalosydämellisyyttä, joka kohdentuu vieraaseen, matkailijaan ja tuntemattomaan. Synonymisanakirjan (Jäppinen 1989, 457) mukaan termi tarkoittaa kestitystä ja tarjoilua. *“Vieraanvarainen ihminen ottaa vastaan ja kestitsee sekä kohtelee auliisti sekä hyvin vierasta ja vierailijoita”* kuvataan nykysuomen sanakirjassa (Sädeniemi 1978, 484). Sana on käännetty myös kestiystävyydeksi, mikä pitää sisällään turvan antamisen muukalaiselle (Sädeniemi 1978, 326). Merkitysoipillisesti sanan selittäminen on hankalaa johtuen sen liitoksesta todelliseen elämään (Brotherton & Wood 2000, 135). Sen sijaan sanan alkuperän tutkimuksessa voidaan suomenkielinen yhdyssana purkaa sanoihin ‘vieras’ ja ‘vara’. Suomenkielinen sana ‘vieras’ on alun perin tarkoittanut ‘reunaa, sivua, sivullista ja syrjässä olevaa’ (Häkkinen 1987, 364). Vara-sana perustuu todennäköisesti muinaissanoihin (saksal. Wara ja engl. waru), jotka tarkoittavat muun muassa ‘suojaa, huolehtimista sekä kauppatavaraa’ (Häkkinen 1987, 365). Englanninkielinen vieraanvaraisuutta tarkoittava sana ‘hospitality’ puolestaan pohjaa latinankieliseen sanaan hospes [vieras]. Myöhemmin sanasta on kehittynyt sanat hospital [sairaala], hospice [saattokoti], hospitable [vieraanvarainen], hospitality [vieraanvaraisuus], hostage [panttivanki] ja hostel [hotelli/ hostelli]. Hospital, joka nykyisin viittaa sairaalaan, tarkoitti alkujaan majataloa, joka tarjosi pyhiinvaeltajille hospitiumia [majoitusta ja viihdykettä], mutta hospitalit olivat myös vierastaloja, joita ylläpitivät uskonnolliset tai yksityiset järjestöt. Vierastaloissa asuivat alempien luokkien kansalaiset, jotka saivat katon päänsä päälle ja huolenpitoa. Myöhemmin vierastaloista tuli sairaanhoidollisia hotelleja, joissa potilaita kohtaan oltiin vieraanvaraisia (hospitable). (Reuland & Cassee 1983, 143; Selwyn 2000, 24; Valpola 2000, 450; O’Gorman 2007, 18.) Myös Ball ja Johnson (2000, 201) viittasivat vieraanvaraisuuden ja hoivaamisen yhteiseen alkuperään.

Vieraanvaraisuutta on esiintynyt aina, ja ilmiötä tutkineet ovat esittäneet siitä useita määritelmiä. Kaikissa määritelmissä yhteisenä piirteenä on, että vieraille, joka on poissa kotoaan eikä ole perheenjäsen, tarjotaan ruokaa, juomaa ja/tai majoitusta kaupallisessa ympäristössä ja väliaikaisesti (esim. Brotherton 1999; Telfer 2000; Lashley 2007). Cassee ja Reuland (1983, 144) määrittivät organisaatioihin liittyvän vieraanvaraisuuden ruuan, juoman ja/tai suojan, fyysisen ympäristön ja henkilökunnan käyttäytymisen harmoniseksi sekoitukseksi. Brotherton (1999) yhdisteli vieraanvaraisuuden erilaisia määritelmiä ja päätyi seuraavaan määritelmään: *“Vieraanvaraisuus on vapaaehtoista ja hetkeen sidottua ihmisten (isäntä ja vieras) välistä inhimillistä vaihtoa, jonka tarkoituksena on luoda yhteismitallinen hyvänolon tunne kaikille osapuolille majoituksen, ja/tai ruoan, ja/tai juoman kautta.”* (Brotherton 1999, 168.) Vieraanvaraisuutta voidaan määrittää myös sijainnin, käyttäytymisen, ajan ja aineellisuuden kautta. Alueellinen ulottuvuus viittaa maantieteelliseen sijaintiin ja niihin liittyviin kulttuureihin, käyttäytymisen ulottuvuus kattaa vieraanvaraisen käyttäytymisen motiivit, temporaalinen ulottuvuus liittyy sopivaan ajankohtaan ja fyysinen ulottuvuus pitää sisällään aineelliset puitteet ja tuotteet. (Brotherton & Wood 2008, 49.)

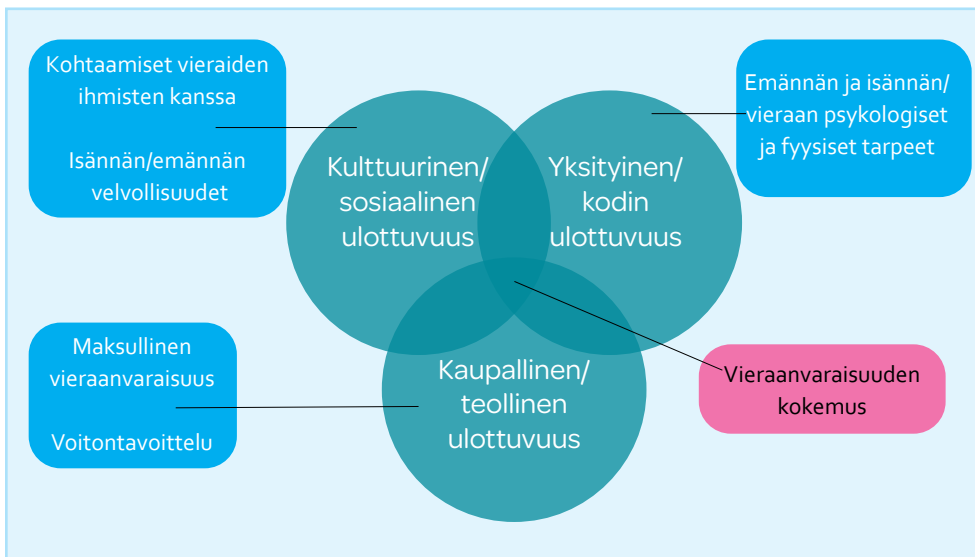
Taulukko 1 kuvaa vieraanvaraisuus-käsitteen määrittelyn kehittymistä. Perustarpeiden tyydyttäminen on perustana (Tideman 1983; Pfeifer 1983), mutta tärkeitä elementtejä ovat työntekijän asenne ja käyttäytyminen (Smith 1994; Ariffin & Maghzi 2012) sekä vieraanvaraisuuspalvelun laatu ja tahtotila tuottaa mielihyvää toisille (Blain & Lashley 2014; Tasci & Semrad 2016; Telfer 2000).

VIERAANVARAISUUDEN SISÄLTÖ	TUTKIJOITA
ruokaa, juomaa, suojaa ja hygieniamukavuuksia, perustarpeiden tyydyttäminen	Tideman 1983; Pfeifer 1983
edellisten lisäksi: kohdentuu vieraaseen, joka on poissa kotoaan	Brotherton 1999; Lashley 2007; Telfer 2000
edellisten lisäksi: alueellinen ja ajallinen ulottuvuus sekä käyttäytyminen	Brotherton & Wood 2008
edellisten lisäksi; palvelutyöntekijän asenne ja käyttäytyminen	Smith 1994; Ariffin & Maghzi 2012
edellisten lisäksi: palvelutyöntekijän asenne ja käyttäytyminen korostaen laatua, tahtotila tuottaa mielihyvää toisille	Telfer 2000; Blain & Lashley 2014; Tasci & Semrad 2016

Taulukko 1. *Vieraanvaraisuuden kehittyminen (Vankka 2020)*

1.2 KAUPALLINEN VIERAANVARAISUUS

Vieraanvaraisuutta voidaan tarkastella kodeissa tapahtuvan yksityisen ja liiketoimintaan liittyvän kaupallisen vieraanvaraisuuden näkökulmista. Lashley (2000, 4) määritteli vieraanvaraisuutta kolmen tekijän kautta, jotka asettuvat limittäin. Hänen näkemyksensä mukaan vieraanvaraisuuteen liittyvät yksityinen, kaupallinen ja sosiaalinen osa. Yksityinen käsittää isännän henkilökohtaiset ominaisuudet sekä vieraan fyysiset ja psykologiset tarpeet. Kaupallisuuteen liittyy vieraanvaraisuuden tuoma lisäarvo, ja palvelu suoritetaan puhtaasti voittoa tavoitellen. Kaupallista toimintaa rajoittavat tuottajat ja markkinat. Sosiaaliseen osaan kuuluvat kanssakäynti tuntemattomien kanssa, vastavuoroisuus sekä status ja arvovalta, jota sosiaalisen toiminnan avulla saavutetaan. Vieraanvaraisuuskokemusten johtaminen edellyttää kunkin osa-alueen huomioimista. (Lashley 2000; Lashley 2017, 2.) (Kuvio 1)



Kuvio 1. Vieraanvaraisuuden määrittelyalueet (Lashley 2017, 2; Höckert 2017, 249)

Lashley (2017, 2-3) asemoi siten vieraanvaraisuuskokemuksen kulttuurisen/sosiaalisen vieraanvaraisuuden, yksityisen/kotivieraanvaraisuuden sekä kaupallisen/teollistuneen vieraanvaraisuuden leikkaukseen (Kuvio 1). Näin vieraanvaraisuuskokemus pitää sisällään vieraan ja isännän välisen sitoutumisen, psykologiset ja fyysiset tarpeet sekä markkinoihin liittyvät rajoitukset, lisäarvon synnyn sekä hinnoittelun. Kaupalliselle vieraanvaraisuudelle ei kuitenkaan ole nykyisin samanlaista moraalista pyyteettömyyden vaatimusta kuin muoin kotivieraanvaraisuudessa. Matkailu- ja ravitsemisyrityksissä pitäisi keskittyä paitsi näkyvien tuotteiden (ruoka, juoma, huoneisto) laatuun myös henkilökunnan laatuun, jotka luovat asiakkaalle hyviä kokemuksia johtaen luottamuksen syntymiseen ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.

1.3 VUOROVAIKUTUS JA TUNTEET OSANA VIERAANVARAISUUTTA

Ariffin (2013) korosti Hepplen ym. (1990) käsitystä vieraanvaraisuudesta. Vieraanvaraisuus liittyy aina palveluun, jota tarjotaan vieraalle, joka tarvitsee majapaikan, turvallisuutta sekä fyysistä ja psykologista mukavuutta. Isännän (palvelun tuottaja) ja vieraan (palvelun vastaanottaja) välillä vallitsee vuorovaikutteinen ja varsin henkilökohtainen suhde. Vieraanvaraisuus on sekoitus aineellisia ja aineettomia tekijöitä ja muodostaa monimutkaisen konstruktion. (Ariffin 2013, 171–172.) Hemmingtonin (2007) mukaan vieraanvaraisuus rakentuu viidestä ulottuvuudesta, joita ovat anteliaisuus, monet pienet yllätykset, isännän ja vieraan välinen suhde, teatterimainen esittäminen sekä turvallisuus. Vieraanvaraisuuskokemus syvenee, kun asiakas saa jotain muutakin kuin sen, mistä hän on maksanut. (Hemmington 2007, 751.) Vieraanvaraisuuden ollessa merkittävässä roolissa matkailu- ja ravitsemisalan työssä on työntekijän koko sosiaaliselle ja emotionaalille kapasiteetille tarvetta, sillä työhön liittyvässä isännän/emännän työssä pitää kyetä esiintymään ja esittämään erilaisia rooleja, jotka sopivat yrityksen konseptiin. Isännän ja emännän rooleja ei pidä nähdä sukupuolirooleina, vaan laajempina merkitykseltään. (Veijola & Jokinen 2008, 168.) Matkailutyö edellyttää työntekijältä persoonallisen olemuksensa ja tyyliensä hallintaa sekä taitoja hallita emotioita (Veijola ym. 2008, 58).

Vieraanvaraisuutta voidaan kuvata prosessina: tervetulleeksi toivottaminen, viipyminen ja lähteminen. Prosessin eri vaiheissa korostuu vuorovaikutus. Matkailu- ja ravitsemisalan yrityksissä, kuten sairaanhoitoalan organisaatioissa, voidaan kehittää toimintoja näissä vuorovaikutustilanteissa pyrkimyksenä luoda asiakkaalle tervetullut olo ja tunne siitä, että hänestä huolehditaan ja hänen tarpeisiinsa vastataan. (Nousiainen 2015, 33.) Vieraanvaraisuuteen liittyy tunteita ja tekoja, joiden kautta vieras tuntee itsensä tervetulleeksi, mutta kokee myös saavansa osakseen välittämistä. Vieraanvaraisuuden perusta on toisista huolehtimista, joka pitää sisällään oikeudenmukaisuuden. Vieraanvaraisuus voidaan nähdä ihmisiin sisäänrakennettuna tapana toimia, ja siihen liittyy vahvasti käsitys oikeasta ja väärästä. (Höckert 2015, 40.) Palvelutilanteissa välitetään rooleilla myös vieraanvaraisuuden tunnetta, minkä tarkoituksena on, että vieras pitää saada tuntemaan itsensä tärkeäksi omana itsenään. Vieraan kokemukseen vaikuttavat erilaiset odotukset ja normikäsitteet, mutta isännän/emännän roolin vaikuttavuus on erityisen tärkeää. (Harjula 2014, 45.)

Kansainvälisesti tapahtuva liikkuvuus asettaa haasteita vieraiden ihmisten kohtaamiselle. Avoimuus ja tilan antaminen toiselle ovat vieraanvaraisuuden kulmakiviä (Höckert 2015). Vieraanvaraisuuteen on aina liittynyt tapa tulla toimeen toisten kanssa sekä tahtotila auttaa toisia. Vieraanvaraisuuden voidaankin katsoa syntyvän siitä, että kohdataan vieras oikealla tavalla ja tehdään tilaa vieraalle. Molempien osapuolten, isäntänä toimivan ja vieraan, pitää kehittää toimintojaan, jotta vierailutapahtumasta saadaan vieraanvarainen kokemus. Tämä edellyttää jatkuvaa itsensä tutkimista ja kehittämistä. (Höckert 2015, 36, 40.) Höckert (2015; 2017, 247) tulkitsee, että vieraanvaraisuudessa tehdään tilaa toiselle ja sivuutetaan omat tavat toimia, ajatella ja olla.

Vieraanvaraisuusalojen töitä pidetään palvelutyönä (Valkonen 2011), tunnetyönä (Shani ym. 2014) ja esteettisenä työnä (Nickson & Warhurst 2007). Palvelun ja teknisten taitojen lisäksi vieraanvaraisuuteen liittyy Bharwanin ja Jauharin (2013) mukaan myös älykkyyttä (hospitality intelligence). Työelämän tunneäly koostuu itsetuntemuksesta, itsehallinnasta, motivoitumisesta, empatiasta sekä sosiaalisista kyvyistä. Itsetuntemus tarkoittaa ihmisen käsityksiä omista taidoistaan ja taidoistaan. Itsehallinta pitää sisällään tunteiden hallinnan siten, että se ei haittaa työtehtävän suorittamista. (Goleman 1999, 361–362.) Edellisten yhdistelmänä syntyy unohtumattomia kokemuksia vuorovaikutuksen parantuessa.



Lähteet

Ariffin, A.A.M. 2013. Generic Dimensionality of Hospitality in the Hotel Industry: A Host–Guest Relationship Perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 1, 171-179.

Ariffin, A.A.M. & Maghzi, A. 2012. A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1, 191-198.

Ball, S. & Johnson, K. 2000. Humour on commercial hospitality settings. Teoksessa Lashley C. & Morrison L. (toim.) *In Search of Hospitality. Theoretical Perspectives and Debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 198-207.

Bharwani, S. & Jauhari, V. 2013. An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 6, 823-843.

Blain, M. & Lashley, C. 2014. Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. *Research in Hospitality Management*, 4, 1-2, 1-8.

Brotherton, B. 1999. Towards a Definitive View of the Nature of Hospitality and Hospitality Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 4, 165-173.

Brotherton, B. & Wood, R.C. 2000. Hospitality and Hospitality Management. Teoksessa Lashley C. & Morrison A. (toim.) *In Search of Hospitality. Theoretical Perspectives and Debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 134-156.

Brotherton, B. & Wood, R.C. 2008. *The SAGE Handbook of Hospitality Management*. London: Sage.

Cassee, E.H. & Reuland, R.J. 1983. Introduction. Teoksessa Cassee E.H. & Reuland R.J. (toim.) *The Management of Hospitality*. Oxford: Pergamon Press, 143-165.

Euroword. 1997. EuroWord Finland Oy. Espoo.

Goleman, D. 1999. *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava.

Harjula, P. 2014. Vieraanvaraisuuden roolipelit yrittäjydessä. Teoksessa Rantala O. & Hakkarainen M. (toim.) *Omaleimaista palvelualltiutta. Inari-Saariselän matkailutoimijoiden käsityksiä vieraanvaraisuudesta*. Rovaniemi: MTI:n julkaisuja, 44–57.

Hemmington, N. 2007. From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business. *The Service Industries Journal*, 27, 6, 47-755.

Hepple, J., Kipps, M. & Thomson, J. 1990. The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. *International Journal of Hospitality Management*, 9, 4, 305-318.

Häkkinen, K. 1987. *Nykysuomen sanakirja. Etymologinen sanakirja*. Porvoo: WSOY.

Höckert, E. 2015. *Ethics of Hospitality: Participatory Tourism Encounters in the Northern Highlands of Nicaragua*. Väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 312. Rovaniemi: University of Lapland.

Höckert, E. 2017. Vieraanvaraisuus. Teoksessa Edelheim J, Ilola H. (toim.) *Matkailututkimuksen avainkäsitteet*. Rovaniemi: Lapland University Press, 247–253.

Jäppinen, H. (toim.) 1989. *Nykysuomen sanakirja 7. Synonymisanakirja*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

King, C.A. 1995. What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14, 3, 219-234.

Lashley, C. 2000. Towards a theoretical understanding. Teoksessa Lashley C & Morrison A. (toim.) *In Search of Hospitality. Theoretical Perspectives and Debates* Oxford: Butterworth-Heinemann, 1-17.

Lashley, C. 2007. Discovering hospitality: observations from recent research. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1, 3, 214-226.

Lashley, C. 2017. Research of hospitality: the story so far/ways of knowing hospitality. Teoksessa Lashley, C. (toim.) *The Routledge Handbook of Hospitality Studies*. London: Routledge.

Lynch, P., Germann Molz, J., McIntosh, A., Lugosi, P. & Lashley, C. 2011. Theorizing Hospitality. *Hospitality & Society*, 1, 1, 3-24.

MOT Oxford Dictionary of English. 2019. Luettu 22.8.2019. <https://mot-kielikone-fi.ez.lapinamk.fi/mot/lapinamk/netmot.exe?motportal=80>

Nickson, D. & Warhurst, C. 2007. Opening Pandora's box: Aesthetic labour and hospitality. Teoksessa Lashley, C., Lynch, P. & Morrison A. (toim.) *Hospitality: A Social Lens*. Oxford: Elsevier.

Nousiainen, J. 2015. Vieraanvaraisuuden käsitteellisiä ja paikallisia ulottuvuuksia. Mistä on lappilainen vieraanvaraisuus tehty -selvityshankkeen raportti. Rovaniemi: Matkailualan koulutus ja tutkimusinstituutti (MTI).

O'Gorman, K.D. 2007. Dimensions of Hospitality: Exploring Ancient and Classical Origins. – Teoksessa Lashley C., Lynch P. & Morrison A. (toim.) *Hospitality: A Social Lens*. Oxford: Elsevier, 17-32.

Pfeifer, Y. 1983. Small business management. Teoksessa Cassee E.H. & Reuland R. (toim.) *The Management of Hospitality*. Oxford: Pergamon, 189-202.

Reuland, R. & Cassee, E.H. 1983. Hospitality in Hospitals. Teoksessa Cassee E.H. & Reuland R. (toim.) The Management of Hospitality. Oxford: Pergamon, 143-163.

Reuland, R., Choudry, J. & Fagel, A. 1985. Research in the Field of Hospitality. International Journal of Hospitality Management, 4, 4, 141-146.

Selwyn, T. 2000. An Anthropology of Hospitality. Teoksessa Lashley C. & Morrison A. (toim.) In Search of Hospitality. Theoretical Perspectives and Debates. Oxford: Butterworth-Heinemann, 18-37.

Shani, A., Uriely, N., Reichel, A. & Ginsburg, L. 2014. Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. International Journal of Hospitality Management, 37, 150-159.

Smith, S. 1994. The tourism product. Annals of Tourism Research, 21, 3, 582-595.

Soini, Y. 1963. Vieraanvaraisuus ammattina I. Kulttuurihistoriallinen katsaus Suomen majoitus- ja ravitsemiselinkeinon kehitykseen. Helsinki: Otava.

Sädeniemi, M. (toim.) 1978. Nykysuomen sanakirja. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Tasci, A.D.A. & Semrad, K.J. 2016. Developing a scale of hospitableness: A tale of two worlds. International Journal of Hospitality Management, 53, 30-41.

Telfer, E. 2000. The Philosophy of Hospitableness. Teoksessa Lashley C. & Morrison A. (toim.) In Search of Hospitality. Theoretical Perspectives and Debates Oxford: Butterworth-Heinemann, 38-55.

Tideman, M.C. 1983. External influences on the hospitality industry. Teoksessa Cassee E.H. & Reuland R. (toim.) The Management of Hospitality. Oxford: Pergamon, 1-24.

Thompson, D. (toim.) 1996. Quick Reference Dictionary. Oxford Dictionaries. Oxford.

Valkonen, J. 2011. Palvelutyön taito. Tampere: Vastapaino.

Valpola, V. 2000. Suuri sivistyssanakirja. Juva: WSOY.

Veijola, S., Ilola, H. & Edelheim, J. 2013. Johdanto matkailun tutkimukseen. Teoksessa Veijola S. (toim.) Matkailututkimuksen lukukirja. Rovaniemi: Lapin yliopistokeskus, 16-29.

Veijola, S. & Jokinen, E. 2008. Towards a hostessing society? Mobile arrangements of gender and labour. NORA Nordic Journal of Women's Studies, 16, 3, 166-181.

Veijola, S., Valtonen, A., Valkonen, J., Tuulentie, S., Rantala, O., Hakkarainen, M. & Haanpää, M. 2008. Töissä tunturissa: tutkijatulkintoja elämäntietä-aineistoista. Teoksessa Valkonen, J. & Veijola, S. (toim.) Töissä tunturissa. Ajatuksia ja kirjoituksia matkailutyöstä. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 20-68.



2 Vieraanvaraisuusala

Irma Tikkanen

TÄSSÄ LUVUSSA TARKASTELLAAN VIERAANVARAISUUSALAA (*hospitality industry*) käsitteenä ja sisältönä. Englanninkielisestä *hospitality industry* –käsitteestä käytetään suomeksi vieraanvaraisuusala-käsitettä (Veijola ym. 2013, 18). Suomen kieleen käsitteet ”vieraanvaraisuusala” ja ”vieraanvaraisuuspalvelut” eivät ole juurtuneet, vaan käsitteinä käytetään mm. matkailu- ja ravitsemisalaa, matkailu- ja ravintola-alaa tai matkailu-, ravitsemis- ja majoitus-alaa. Matkailualaa voidaan kuvata paremminkin klusterina. (Veijola ym. 2013, 18.) Ammattikorkeakouluissa on käytössä käsite ”marata-ala” eli matkailu-, ravitsemis- ja talousala (vrt. Talman ym. 2018). Suomisanakirja (2019) määritteli talousalan esimerkkinä: ”maatalouden, teollisuuden ym. talousalojen edustajat”. Työskentely talousalalla tarkoittaa tavallisesti koti- ja laitostalousalaa. Koska talousala-käsite ei ole täsmällinen ja viittaa eri toimialoihin työntekijän näkökulmasta, sitä ei tarkastella tässä julkaisussa.

Alaluvussa 2.1 kuvataan kirjallisuuden ja toimialaluokituksen (TOL 2008) avulla, mitä on vieraanvaraisuusala (*hospitality industry*) käsitteenä ja sisältöluokituksina Suomessa; minkälaisia ydin-, tuki- ja avustavia vieraanvaraisuuspalveluita tarjotaan vieraanvaraisuusalan eri sektoreilla, ja minkälaisia tieteellisiä artikkeleita liittyen tunneällyyn on julkaistu vieraanvaraisuusalan eri sektorikonteksteissa. Lisäksi alaluvussa 2.2 tarkastellaan vieraanvaraisuusalan tulevaisuuden trendejä ja haasteita.

2.1 VIERAANVARAISUUSALA KÄSITTEENÄ JA SISÄLTÖLUOKITUKSINA

Näkökulmana on kaupallinen vieraanvaraisuusala Suomessa, missä vieraanvaraisuusalan yritykset ja organisaatiot tarjoavat vieraanvaraisuuspalveluita asiakkailleen, joko kotimaisille tai ulkomaisille yksityisille kuluttajille tai yrityksille, yhdistyksille yms. Global Hospitality Portal'in (2019) määritelmää käytettäessä vieraanvaraisuusala ymmärretään sateenvarjo-käsitteenä, joka sisältää useita sektoreita ja kukin sektori Toimialaluokituksen (TOL 2008) mukaisia toimialoja.

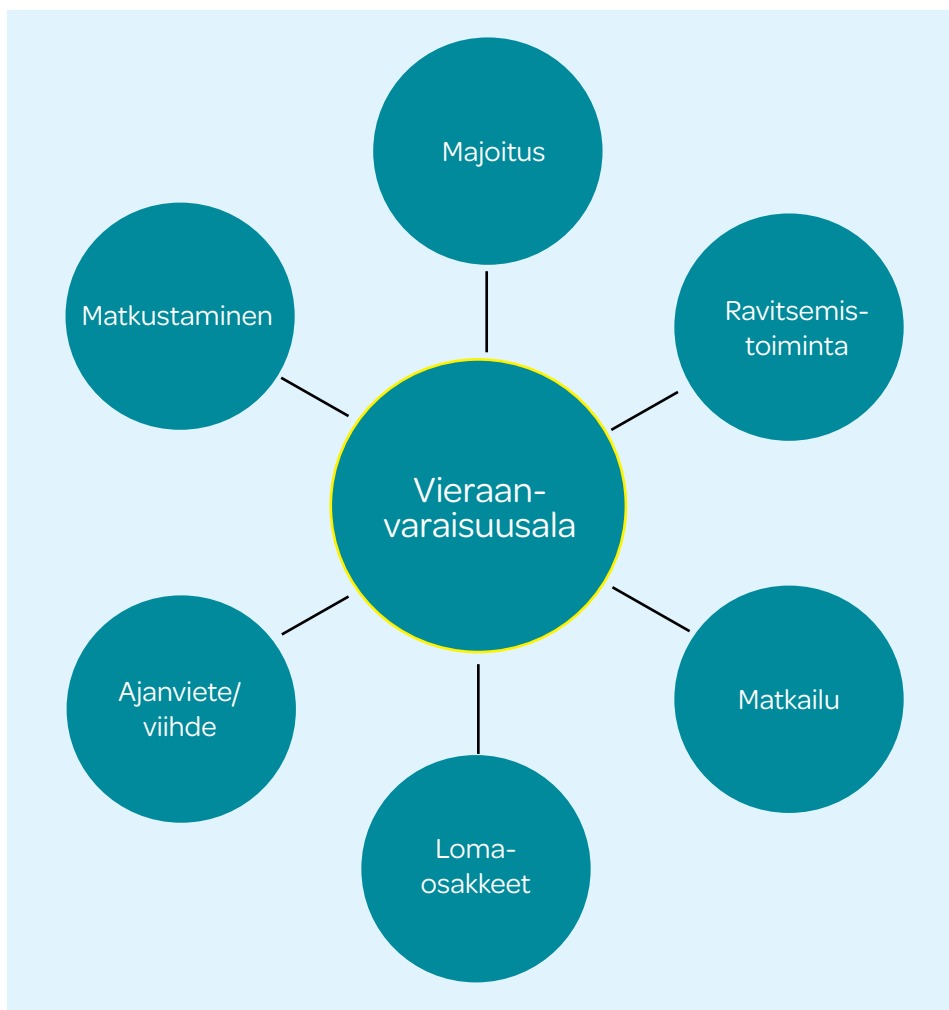
Vieraanvaraisuusala käsitteenä ja sisältöluokituksina Suomessa

Porter (1980, 5) määritteli toimiala-käsitteen (*industry*) ”ryhmänä yrityksiä, jotka tuottavat tuotteita, jotka ovat läheisiä korvikkeita toistensa kanssa”. Näkökulmana on siten tuottajan näkökulma. The International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC) on kansainvälinen tuotannollisten toimintojen suositusluokittelu (*reference classification*). Sen päätarkoituksena on tarjota toimintoluokkia, joita voidaan käyttää tilastotietojen keräykseen ja raportointiin kyseisten toimintojen mukaisesti. (United Nations 2008, iii.) Toimialaluokitus TOL 2008 toimii taloudellista toimintaa kuvaavien tilastojen tiedonkeruun ja kuvauskehikkona. Sitä käytetään talouden eri alueita, kuten tuotantoa ja työllisyyttä, kuvaavissa tilastoissa sekä kansantalouden tilinpidon tilastoissa. (Tilastokeskus 2019h.) Toimialaluokitus TOL 2008 perustuu Euroopan unionin toimialaluokitukseen, NACE Rev. 2:een, jota käytetään EU:n jäsenmaissa. TOL 2008 on Eurostatin hyväksymä Suomen kansallinen versio NACEsta. TOL 2008 on NACEn mukainen nelinumerotasolle asti ja viisinelinumerotasolla on Suomen kansallinen tarkennus. (Tilastokeskus 2019a.)

Tutkimuksessa ja kirjallisuudessa laajasti käytetty käsite vieraanvaraisuusala (*hospitality industry*) (vrt. Havas 2017) ei ole kansallisen toimialaluokituksen TOL 2008 tarkoittama yksi toimiala, vaan se muodostuu useista eri toimialoista. Vieraanvaraisuusalan rajat eivät ole tarkasti määriteltävissä, koska esimerkiksi vieraiden viihdyttäminen ja viihde voi liittyä osana toimialaluokituksen eri toimialoihin. Sanakirjatkaan eivät tarjoa tyhjentävää määritelmää käsitteelle vieraanvaraisuusala (*hospitality industry*).

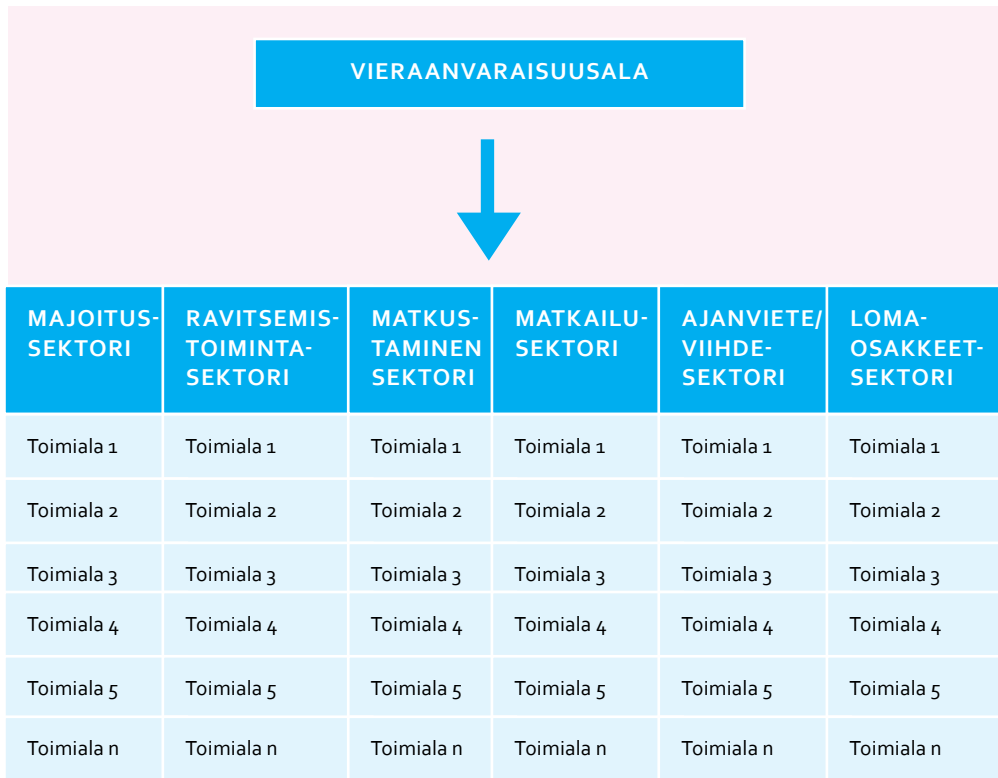
Cambridge Dictionary (2019) määritteli *hospitality industry* –käsitteen seuraavasti: ”*liiketoiminta kuten hotellit, baarit ja ravintolat, jotka tarjoavat ihmisille ruokaa, juomaa ja paikan nukkua*”. Collins (2019) puolestaan muotoili *hospitality industry* –käsitteen seuraavasti: ruoka- ja vieraanvaraisuustoimialalla tarjotaan ruokaa, juomaa ja majoitusta. Se myöskin sisältää viihteen (*entertainment*), kuntourheilun (*fitness*) ja vapaa-ajan (leisure) työnteekijät vieraanvaraisuusalalla. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry käyttää englanninkielisessä viestinnässään käsitettä ”*Hospitality Industry*” ja suomenkielisessä käsitettä matkailu- ja ravintola-ala, mutta ei määrittele sen sisältöä tarkemmin (Mara 2019). Barrows ym. (2012) sisällytti vieraanvaraisuusalaan ruokapalvelut (*food service*), majoituksen (*lodging*) sekä matkustamisen ja matkailun (*travel and tourism*). Global Hospitality Portal (2019) luokitteli vieraanvaraisuusalaan kuuluvaksi viisi sektoria: majoitus (*lodging-accommodation*), ruoka ja juoma (*food and beverage*), matkustaminen ja matkailu (*travel and tourism*), ajanviete/viihde (*entertainment industry*) ja lomaosakkeet (*timeshare*). Kyseessä ei kuitenkaan ole tieteellinen luokitus, vaan kansainvälinen vieraanvaraisuusalan ammattilaisten verkoston nettifoorumin tarjoama jaottelu.

Kuviossa 2 kuvataan vieraanvaraisuusalan eri sektorit, matkustaminen ja matkailu erottaen. Ruoka ja juoma –sektorista käytetään käsitettä ravitsemistoiminta Global Hospitality Portal’in (2019) määritelmää noudattaen.



Kuvio 2. Vieraanvaraisuusalan kuusi sektoria (Tikkanen 2020)

Seuraavissa alaluvuissa Suomen vieraanvaraisuusala kuvataan Global Hospitality Portalin (2019) luokitusta noudattaen kuitenkin matkustaminen ja matkailu eroteltuina eri sektoreiksi. Sekä englannin- että suomenkielisessä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa on käytetty joustavasti eri käsitteitä, kuten hospitality industry, sector, sub-industry, field, toimiala, sektori, ala, mitkä eivät välttämättä vastaa virallisia toimialatilastoihin kerättyjä ja luokiteltuja TOL 2008 –toimialaluokituksen mukaisia käsitteitä ja tilastotietoja. Kuvaamalla toimialaluokitusta käyttäen kukin vieraanvaraisuusalan sektori luodaan samalla konkreettinen kuva suomalaisesta vieraanvaraisuusalan ja sen alatoimialoista (Kuvio 3).



Kuvio 3. *Vieraanvaraisuusalan rakenne sektoreina ja toimialoina (Tikkanen 2020)*

Vieraanvaraisuusala on palveluihin keskittynyt monitoimiala, vaikkakin ruoka saattaa olla keskeisin palvelu (Barrows & Powers 2009, 7). Dittmerin (2002, 451) mukaan *”vieraanvaraisuusala koostuu yrityksistä, jotka tarjoavat ruokaa, juomaa tai majoitusta matkailijoille”*. Toimialaluokituksen (TOL 2008) pääluokkaan I Majoitus- ja ravitsemistoiminta kuuluu eri alatoimialoja, jotka esitellään seuraavassa kahdessa alaluvussa (Tilastokeskus 2019b).

2.1.1 MAJOITUS

Majoitus-sektori toimialaluokituksena

Majoitus (*lodging-accommodation*) on keskeinen sektori vieraanvaraisuusalalla sisältäen majoituspalvelut luksushotelleista leirintäalueisiin (Global Hospitality Portal 2019). Tilastokeskus (2019c) määrittelee TOL 55 Majoitus-toimialan seuraavasti. *”Tähän kuuluu lyhytaikaisen majoituksen tarjoaminen matkailijoille ja muille vierailijoille sekä myös pitempiaikaiseen käyttöön tarkoitettujen majoittumistilojen tarjoaminen komennustyöntekijöille ym. sekä oppilaskodeissa, opiskelija-asuntoloissa, sisäoppilaitoksissa. Jotkut majoitusliikkeet tarjoavat ainoastaan majoitusta, kun taas toiset tarjoavat yhdistettyjä majoitus-, ravitsemis- ja/tai virkistyspalveluja.”* (Tilastokeskus 2019c.) Majoitus-toimiala (TOL 55) Suomessa koostuu useista alatoimialoista (Taulukko 2).

TOL 2008 LUOKKA		YRITYKSIÄ KPL	HENKILÖSTÖ KPL	LIIKEVAIHTO 1000 €
55	Majoitus	2 207	11 230	1 843 205
551	Hotellit ja vastaavat majoitusliikkeet	997	9 853	1 647 650
552	Lomakylät, retkeilymajat yms. majoitus	253	440	74 391
553	Leirintäalueet, asuntovaunu- ja matkailuvaunualueet	156	336	34 403
5590	Muu majoitus	801	601	86 761
55901	Asuntolat ja täysihoitolat yms.	9	31	6 748
55902	Maatilamatkailu, bed & breakfast	157	136	15 838
55903	Lomamökkien vuokraus	391	191	28 275
55909	Muulla luokittelematon majoitustoiminta	244	244	35 900

Taulukko 2. Majoitus-sektorin toimialat lukuina 2017 (Tilastokeskus 2019e)

Alatoimialaan ”55909 Muulla luokittelematon majoitustoiminta” kuuluu *”loma- ja koulutuskeskukset, jotka eivät ole hotellitasoisia sekä majoitustoiminta junien makuuvaunuissa ja laivoissa, kun sitä harjoittaa ulkopuolinen yrittäjä”* (Tilastokeskus 2019c). Kullakin kolminumeroisella luokituksella on vielä alatoimialoja.

Hotellit ja vastaavat majoitusliikkeet ovat lukumääräisesti ja liikevaihdoltaan suurin alatoimiala. Lomamökkien vuokrausyrityksiä on toiseksi eniten, mutta niiden liikevaihto on verrattain alhainen. Björkqvist (2017, 47-52) kuvasi hotelliliiketoiminnan muutoksia Suomessa historian vuosisadoista nykypäivään.

Uusinpana tulijana majoitussektorille on Airbnb, joka kattaa jo viidenneksen Helsingin majoituspaikoista. Airbnb nappaa Suomessa yöpyjien rahoista jo 58 milj. €. Helsingissä oli vuonna 2017 noin 2300 majoituspaikkaa. Airbnb majoitusta tarjoavat yksityiset ihmiset, jolloin tulot eivät kirjaudu TOL-tilastoihin. (Yle 2018.)

Majoitus-sektorin ydin-, tuki- ja avustavat palvelut

Mitä korkeatasoisempi majoituspalvelu on, sitä enemmän erilaisia vieraanvaraisuuspalveluita tuki- ja avustavina palveluina tarjotaan. Eritasoiset ravitsemis- ja kokouspalvelut kuuluvat keskeisesti useimpien majoitusliikkeiden tukipalveluihin, kuten myös virkistyspalvelut, esimerkiksi kylpylät, saunapalvelut ja wellness-palvelut. Avustavina palveluina on saatavana esimerkiksi Internet-yhteys, pesula-, kuivapesu- ja silityspalvelut, pysäköintipalvelut ja kirjastopalvelut. (Kuvio 4)



Kuvio 4. Majoitus-sektori ydin-, tuki- ja avustavina palveluina (Tikkanen 2020)

Majoitus-sektorilla tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita

Majoitus-sektorin palveluiden suorittamiseen ja kokemukseen liittyy myös niin majoittujan, palvelun suorittajan kuin majoitusliikkeen johdonkin omaama tunneäly (*emotional intelligence*). Vieraanvaraisuusalaalla palvelu on vieraalle kokemus ja työntekijälle suoritus. Palvelu on aineeton ja sekä vieras että palvelun suorittaja ovat molemmat osa palvelusuoritusta. Tämä henkilökohtainen elementti tekee palvelun laadun kontrolloinnin vaikeaksi. Koska asiakkaan kokemusta ei ole mahdollista avata, standardina on silloin palvelun virheetön suorittaminen. (Barrows ym. 2012, 669.) Palvelun suorittajan on hyödyllistä tuntea itsensä ja miten reagoida

eri tilanteisiin. On jopa hyödyllisempää kyetä arvioimaan muita ja kyetä muuttamaan itseään tuottaakseen halutun lopputuloksen palvelutapahtumassa. (Bagdan 2013, 58.) Palvelun suorittajan esittämä tunneäly palvelusuurituksessa johtaa asiakkaan kokemaan korkeampaan tyytyväisyyteen (Kernbach & Schutte 2005). Tunneälyä on Majoitus-sektorilla tutkittu tieteellisissä artikkeleissa, joista Taulukossa 3 on esimerkkejä.

TEEMA	ARTIKKELI
Matkailijan kokemukset ja emotionaalisuus	Io, M-U. 2017. Understanding the effects of multi-dimensional tourism experiences on tourists' positive emotions and satisfaction in the context of casino hotels. <i>International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research</i> , 11, 2, 142-156.
Tunneälyn vaikutus käyttäytymiseen	Jung, H.S. & Yoon, H.H. 2012. The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , 31, 2, 369-378.
Tunneäly ja emotionaaliset toimintastrategiat	Kim, T., Yoo, J. J-E., Lee, G. & Kim, J. 2012. Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 24, 7, 1029-1046.
Emotionaalisuus ja palvelun parantuminen	Kozub, K.R., O'Neill, M.A. & Palmer, A.A. 2014. Emotional antecedents and outcomes of service recovery: An exploratory study in the luxury hotel industry. <i>Journal of Services Marketing</i> , 28, 3, 233-243.
Emotionaalisen työvoiman määräävät tekijät ja tulokset	Lam, W. & Chen, Z. 2012. When I put on my service mask: determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , 31, 1, 3-11.
Tunneälyn vaikutus työhön sitoutumiseen	Liu, J. & Cho, S. 2018. Interaction effect of display rules and emotional intelligence on hotel managers' and non-managers' work engagement. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 30, 3, 1903-1919.
Emotionaalisten työntekijöiden vaikutus muihin työntekijöihin työpaikan ulkopuolella	McGinley, S. & Wei, W. 2018. Emotional labor's impact on hoteliers outside the workplace. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 30, 9, 2965-2983.
Työntekijän emotionaalinen kyky ja palvelukäyttäytyminen	Tsai, C.W. 2009. The important effect of employee's emotion management ability on his/her service behaviour in the international tourist hotel. <i>The Service Industry Journal</i> , 29, 10, 1437-1449.
Empatian vaikutus emotionaaliseen palvelukokemukseen	Umasuthan, H., Park, O-J. & Ryu, J-H. 2017. Influence of empathy on hotel guests' emotional service experience. <i>Journal of Services Marketing</i> , 31, 6, 618-635.

Taulukko 3. Majoitus-sektorilla tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita (Tikkanen 2020)

2.1.2 RAVITSEMISTOIMINTA

Ravitsemistoiminta-sektori toimialaluokituksena

Ravitsemistoiminta (*food and beverage*) on toinen keskeinen sektori vieraanvaraisuusalalla. Se kattaa kaupalliset pikaruokaravintolat, jotka kilpailevat asiakkaista nopealla pikkupurtavalla, juomalla ja aterioilla. Tyypillisesti niillä on vähän työntekijöitä ja itsepalvelu on normi. Täyden palvelun ravintolat tarjoavat monipuolisia palveluita, joita tarjoillaan pöytiin tarjoilijan toimesta asiakkaan tilauksen mukaan. Ravintoloita on Fine dining -ravintoloista rentoihin teemaravintoloihin, joten täyden palvelun ravintoloita on laidasta laitaan. Ruoan ja juoman valmistus, kuljetus ja varastointi kuuluvat myös tähän sektoriin. (Global Hospitality Portal 2019.)

Global Hospitality Portalin (2019) määritelmä on kuitenkin kapeampi kuin TOL 2008 -luokitus. TOL 56 Ravitsemistoiminta-toimialaan Suomessa *”kuuluu välittömästi nautittaviksi tarkoitettujen aterioiden ja juomien tarjoilu ravintoloissa, itsepalvelu- ja noutoravintoloissa, pikaruokan myyntipisteissä ja muissa sen kaltaisissa, joissa on yleensä asiakaspaikkoja”* (Tilastokeskus 2019d). Ravitsemistoimintaan (TOL 56) kuuluu seuraavat alatoimialat (Taulukko 4).

Ravintolat on suurin alatoimiala niin yritysten lukumäärällä kuin liikevaihdollakin mitattuna. Toiseksi suurin alatoimiala on kahvila-ravintolat ja kolmanneksi suurin on henkilöstö- ja laitosruokalat. Kahvilat ja kahvibaarit –yrityksiä on runsaasti, mutta niiden liikevaihto jää sangen alhaiseksi. (Taulukko 4)

HORECAN (2015) mukaan vuonna 2015 Suomessa oli 20 355 keittiötä (ml. jakelukeittiöt), joista julkisia keittiöitä 8 561 kappaletta, henkilöstöravintoloita 1 177 kappaletta ja ravintoloita, kahviloita, baareja, hotelleja yhteensä 10 600 kappaletta. Lisäksi muutama suurkeittiö, 17 kappaletta. Vuonna 2015 ko. keittiöt tuottivat noin 868 milj. ateriaa (Horeca 2015).

TOL 2008 LUOKKA		YRITYKSIÄ KPL	HENKILÖSTÖ KPL	LIKEVAIHTO 1000 €
56	<i>Ravitsemistoiminta</i>	13 006	53 489	5 759 020
561	<i>Ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta</i>	9 437	40 440	4 411 853
56101	Ravintolat	4 898	22 984	2 633 383
56102	Kahvila-ravintolat (kahvila- ja ravintolatoiminta, pikaruokaravintolat, hampurilais- ja kebab- ravintolat, pizzeriat)	3 923	16 123	1 655 579
56103	Ruokakioskit	616	1 334	122 890
562	<i>Ateriapalvelut ja muut ravitsemis-palvelut</i>	2 163	9 562	981 708
56210	Pitopalvelu	768	1 282	124 773
56290	Henkilöstö- ja laitosruokalat	1 395	8 280	856 935
5630	<i>Baarit ja kahvilat</i>	1 406	3 486	365 459
56301	Olut ja drinkkibaarit	391	1 054	150 431
56302	Kahvilat ja kahvibaarit	1 015	2 432	215 028

Taulukko 4. Ravitsemistoiminta-sektorin toimialat lukuina 2017 (Tilastokeskus 2019e)

Ravitsemistoiminta-sektorin ydin-, tuki- ja avustavat palvelut

Ravitsemistoiminnan palvelut tyydyttävät asiakkaiden sekä fysiologisia (ruoka, juoma) että sosiaalisia tarpeita (ystävyyden, ryhmään kuulumisen) (vrt. Maslow 1943). Ko. tarpeet ovat syitä kysynnälle, miksi ravitsemistoiminnan palveluista nautitaan ja kenen seurassa. Matkailussakin ravitsemistoiminnan palvelut voivat olla matkalle lähtemisen syy (vrt. Tikkanen 2007; Adamsson & Havas 2017, 15-23). Kotiin- ja työpaikalle tapahtuvien kuljetusten merkitys ravitsemistoiminta-sektorin tukipalveluna lisääntyy koko ajan. Laitosruokalat kuljettavat aterioita ikääntyneille kotipalveluasiakkaille, pizzerioista toimitetaan pizzoja ym. kotiinkuljetuksena asiakkaille lähes kellon ympäri ja ravintola-aterioita toimitetaan tms. niin toimistoihin kuin koteihinkin ruoanvälityspalveluiden (esim. Wolt) toimesta ym. Muita tukipalveluita ovat esimerkiksi kokoustilat, saunapalvelut (esim. Löyly Helsingissä ja Saunaravintola Kuuma Tampereella) ja viihdepalvelut (musiikki, karaoke). Avustavina palveluina tarjotaan esimerkiksi wifi-palveluita, sähköisiä tilausjärjestelmiä ja takeaway-palveluita. (Kuvio 5)



Kuvio 5. Ravitsemistoiminta-sektori ydin-, tuki- ja avustavina palveluina (Tikkanen 2020)

Ravitsemistoiminta-sektorilla tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita

Ravitsemistoiminnankin tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle elämyksiä (*experiences*) (Walter ym. 2010). Moreo ym. (2019) mukaan palvelun laadulla ja emotionaalisella työntekijällä (*emotional labour*) oli merkittävä vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen. Tunneälyä (*emotional intelligence*) on Ravitsemistoiminta-sektorilla tutkittu tieteellisissä artikkeleista, joista on esimerkkejä Taulukossa 5.

TEEMA	ARTIKKELI
Tunneälyn merkitys sosi-aalisiin ja stressin hallinnan taitoihin	Cha, J., Cichy, R.F. & Kim, S.H. 2008. The contribution of emotional intelligence to social skills and stress management skills among auto-mated foodservice industry executives. <i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i> , 8, 1, 15-31.
Työpaikan kohteliaisuus ja vaikutus tunteisiin ja suori-tukseen	Cho, M., Bonn, M.A., Han, S.J. & Lee, K.H. 2016. Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 28, 12, 2888-2912.
Emotionaalisten työntekijöi-den vaikutus luovuuteen	Geng, Z. Liu, C., Liu, X. & Feng, J. 2014. The effects of emotional labor on frontline employee creativity. <i>International Journal of Con-temporary Hospitality Management</i> , 26, 7, 1046-1064.
Johtajan tunneäly ja tuki työntekijöiden työ-tyytyväi-syyteen	Han, S.J., Kim, W.G. & Kang, S. 2017. Effect of restaurant manager emotional intelligence and support on front-of-house employees' job satisfaction. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Mana-gement</i> , 29, 11, 2807-2825.
Työntekijöiden työuupumus ja tunneäly	Kim, H. & Qu, H. 2019. Employees' burnout and emotional intelli-gence as mediator and moderator in the negative spiral of incivility. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 31, 3, 1412-1431.
Emotionaaliset työntekijät ja palvelun laadun vaikutus	Moreo, A., Woods, R. Sammons, G. & Bergman, C. 2019. Connection or competence: Emotional labor and service quality's impact on satis-faction and loyalty. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 31, 1, 330-348.

Taulukko 5. Ravitsemistoiminta-sektorilla tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita (Tikkanen 2020)

2.1.3 MATKUSTAMINEN JA MATKAILU

Matkustaminen ja matkailu – sektori sisältää TOL 2008 –luokituksessa kaksi eri toimialaa. Matkustaminen-käsitteessä on matkustajan näkökulma, kun taas kuljetuksessa on kuljetuspalvelujen tarjoajan näkökulma. Kuljetukset-toimiala käsittää junat, bussit, laivat, lentokoneet ym. liikennevälineet miehistöineen. Kyseisellä toimialalla toimivien yritysten tehtävänä on siirtää ihmisiä paikasta toiseen. Ilman näitä palveluita ei matkailusektori kasvaisi. Täten matkustaminen on matkailusektorin selkäranka. Ihmisethän matkustavat ympäri maailmaa liiketoiminnan, koulutuksen, viihteen, vapaa-ajan ja muiden syiden vuoksi. (Global Hospitality Portal 2019.)

2.1.3.1 MATKUSTAMINEN

Matkustaminen-sektori toimialaluokituksena

Matkustamisen (*travel*) eri matkustamismuodot kuuluvat TOL 2008 toimialaluokkaan H Kuljetus ja varastointi, josta Taulukossa 6 on esitelty numeroina kuljetusten henkilöliikenteen osuus.

TOL 2008 LUOKKA		YRITYKSIÄ KPL	HENKILÖSTÖ KPL	LIIKE- VAIHTO 1000 €
H	<i>Kuljetus ja varastointi</i>	21 102	122 595	22 530 873
491	Rautateiden henkilöliikenne, kaukoliikenne	62	2 365	508 872
493	Muu maaliikenteen henkilöliikenne	8 410	23 789	2 291 873
5010	Meri- ja rannikkovesiliikenteen henkilökuljetus	135	4 744	1 147 237
5030	Sisävesiliikenteen henkilökuljetus	59	118	10 358
5110	Matkustajalentoliikenne	78	4 788	3 350 168

Taulukko 6. Matkustaminen-sektorin toimialat lukuina 2017 (Tilastokeskus 2019e)

Muu maaliikenteen henkilöliikenne (TOL 493) (ml. paikallisliikenne, taksiliikenne, linja-autojen kauko- ja tilausliikenne ym.) on suurin alatoimiala mitattuna yritysten lukumäärällä, mutta matkustajalentoliikenne on suurin mitattuna liikevaihdolla. Meri- ja rannikkovesiliikenteen henkilökuljetus on kolmanneksi suurin mitattuna sekä yritysten lukumäärällä että liikevaihdolla. Maa-, vesi- ja ilmailiikennettä palvelevia toimintoja ei ole sisällytetty taulukkoon 6. Lisääntyvä alustatalouden liiketoimintamalleihin (Uber, Yango ym.) perustuva taksiliikenne ei välttämättä näy toimialatilastoissa.

Matkustaminen-sektoriin kuuluu yllä olevien matkustusmuotojen lisäksi myösliikennevälineiden vuokraus- ja leasing-toiminta, joka kuluu TOL 2008-luokituksessa pääluokkaan H Hallinto- ja tukipalvelutoiminta/77 Vuokraus- ja leasingtoiminta (Taulukko 7). Autojen ja kevyiden moottoriajoneuvojen vuokraus ja leasing on suurin alatoimiala.

TOL 2008 LUOKKA		YRITYKSIÄ KPL	HENKILÖSTÖ KPL	LIIKE- VAIHTO 1000 €
77	<i>Vuokraus- ja leasingtoiminta</i>			
7711	Autojen ja kevyiden moottoriajo-neuvojen vuokraus ja leasing	344	1099	703 833
7721	Vapaa-ajan ja urheiluvälineiden vuokraus ja leasing	89	140	14 886
7734	Vesiliikennevälineiden vuokraus ja leasing	30	13	5 692
7735	Ilmailiikennevälineiden vuokraus ja leasing	15	8	7 037

Taulukko 7. Vuokraus- ja leasingtoiminta -toimialat lukuina 2017 (Tilastokeskus 2019e)

Matkustaminen-sektorin ydin-, tuki- ja avustavat palvelut

Eri liikennevälineiden suorittama henkilökuljetus on aiemmin nähty pelkästään kuljetuksena eli siirtämisenä matkustaja paikasta toiseen. Matkustamiseen liittyy varsinaisen kuljetuksen (ydinpalvelu) lisäksi, liikennevälineestä riippuen, myös ravitsemistoimintaa (tukipalvelu), ajanviete/viihdepalveluita (elokuvat, musiikki) (tukipalvelu) ja avustavina palveluina esimerkiksi lippupalvelut ja wifi. Liikematkustaminen (business-luokan reittilennot) eroaa vapaa-ajan matkustamisesta (tilauslennot) myös palvelukonsepteiltaan. Liikematkustajat matkustavat tapaamaan asiakkaitaan asiakkaan ja yrityksensä tarpeiden vuoksi reittilennoilla useimmiten arkipäivinä ja vapaa-ajan matkustajat henkilökohtaisten tarpeidensa vuoksi reittilennoilla viikonloppuisin. (Kuvio 6)



Kuvio 6. Matkustaminen-sektori ydin-, tuki- ja avustavina palveluina (Tikkanen 2020)

Matkustaminen-sektorilla tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita

Matkustaminen-sektorilla, pääasiassa lentoliikenteessä, tunneälyä (*emotional intelligence*) on tutkittu tieteellisissä artikkeleissa, joista Taulukossa 8 on esimerkkejä.

TEEMA	ARTIKKELI
Matkustamostressi: Lentäjät, lentovirkailijat ja emotionaaliset työntekijät	Bell, M.P. 2014. Cabin Pressure: African American Pilots, Flight Attendants, and Emotional Labor. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 33, 7, 681-686.
Kulttuuriset erot lentovirkailijoiden emotionaalisissa työntekijöissä	Brotheridge, C.M. & Taylor, I. 2006. Chapter 7 Cultural Differences in Emotional Labor in Flight Attendants, in Wilfred J. Zerbe, Neal M. Ashkanasy, Charmine E.J. Härtel (ed.) Individual and Organizational Perspectives on Emotion Management and Display (Research on Emotion in Organizations, Volume 2) Emerald Group Publishing Limited, 167-191.
Työntekijöiden persoonallisuuspiirteet ym.	Chen, S-C., Wu, M-C. & Chen, C-H. 2010. Employee's Personality Traits, Work Motivation and Innovative Behavior in Marine Tourism Industry. Journal of Service Science & Management, 3, 198-205.
Ristikkäisten tunteiden tartunta	Jia, M. & Yang, Y. 2016. Cross-emotional infection among multi-flight groups in mass flight delays. Kybernetes, 45, 10, 1589-1603.
Emotionaaliset näkemykset digitaalisessa kanavamuotoi- lussa	Straker, K. & Wrigley, C. 2016. Translating emotional insights into digital channel designs: Opportunities to enhance the airport experience. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 7, 2, 135-157.

Taulukko 8. Matkustaminen-sektorissa tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita (Tikkanen 2020)

2.1.3.2 MATKAILU

Matkailu-sektori toimialaluokituksena

World Tourism Organization (UNWTO) määritteli matkailun (tourism) seuraavasti:

”Matkailu on sosiaalinen, kulttuurinen ja taloudellinen ilmiö, joka sisältää ihmisten siirtymisen maihin tai paikkoihin heidän tavanomaisen ympäristönsä ulkopuolelle henkilökohtaisista tai liiketoimintaan/ammattiin liittyvistä syistä. Näitä henkilöitä kutsutaan vierailijoiksi (visitor) (jotka saattavat olla joko matkailijoita (tourists) tai huviretkelijöitä (excursionists), asukkaita tai vieraspaikkakuntalaisia) ja matkailu liittyy heidän toimintoihinsa, joista jotkut edellyttävät matkailun rahankäyttöä.” (UNWTO 2019.)

Tilastokeskus (2019g; Veijola ym. 2013, 18) puolestaan määritteli matkailun seuraavasti:

”Matkailu (tourism) on toimintaa, jossa ihmiset matkustavat tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolella olevaan paikkaan ja oleskelevat siellä yhtäjaksoisesti korkeintaan yhden vuoden ajan (12 kuukautta) vapaa-ajanvieton, liikematkan tai muussa tarkoituksessa.”

Edellä olevat kaksi matkailu-käsitteiden määritelmää sisältävät matkustamisen, siirtymisen eri paikkoihin, matkailuun liittyvät syyt, matkailijoiden tyypit ja matkan enimmäiskeston. Matkailu-sektori kuvattuna TOL 2008 –luokituksena on kuitenkin kapeampi. Matkailu kuuluu toimialaluokkaan TOL 79 Matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta; varauspalvelut sisältäen useita alatoimialoja (Tilastokeskus 2019e). (Taulukko 9)

TOL 2008 LUOKKA		YRITYKSIÄ KPL	HENKILÖSTÖ KPL	LIIKEVAIHTO 1000 €
79	Matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta, varauspalvelut	1 554	3 585	1 606 729
791	Matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta	449	1 856	1 247 191
79900	Varauspalvelut, matkaoppaiden palvelut	1 105	1 729	359 338

Taulukko 9. Matkailu-sektorin toimialat lukuina 2017 (Tilastokeskus 2019e)

TOL 79900 on niin sanottu kaatoluokka, johon sisältyy lukuisia matkailuun liittyviä palveluita. Tällaisia ovat esimerkiksi varauspalvelut, lomaosakkeiden vaihtopalvelut, lomamökkien ja loma-asuntojen välityspalvelut, matkailuun liittyvät asuntojen on-line-vaihtopalvelut, matkailunedistämistoiminta, erilaiset matkailun ohjelmapalvelut, matkaoppaiden palvelut ja lipputoimistojen palvelut.

Kuten taulukosta 9 ilmenee, matkailu toimialaluokituksena koostuu matkailuun liittyvistä avustavista palveluista, eisiisydinpalveluista, kuten matkustamisesta, majoittumisesta, ravitsemistoiminnasta ja ajanviete/viihdepalveluista. Matkailua voidaankin toimialaluokitusta paremmin tarkastella eri sektoreista ja toimialoista koostuvana klusterina. Työ- ja elinkeinoministeriön (2019, 58) mukaan Suomen matkailuklusteri koostuu majoitus- ja ravitsemispalveluista, henkilöliikenteestä, kulttuuripalveluista, urheilu- ja virkistyspalveluista sekä matkatoimisto-, matkanjärjestäjä- ja matkaopaspalveluista. (Kuvio 7).



Kuvio 7. Suomen matkailuklusteri (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 58)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2019, 58) julkaisussa on kuvattu Suomen matkailuklusteriin kuuluvat toimialat, jotka koostuvat matkailutoimialoista (yritykset), yhteistyötoimialoista, toimintaedellytysten mahdollistajista, kilpailijoista ja asiakkaista. Jänkälän (2019, 3) mukaan matkailun ydinklusterin (majoitus-, ravitsemis- ja ohjelmalvelut) liikevaihto vuonna 2017 oli 9,7 miljardia euroa ja liikevaihto on ollut kasvusuunnassa useita vuosia. Matkailun ydinklusteri työllistää suoraan yli 72 000 henkilöä ja lisäksi noin 6000 henkilövuokrausyritysten kautta (Jänkälä 2019, 3). Uusia yrityksiä on syntynyt eniten matkailun ohjelmalvelualalle, jotka hyödyntävät rajapinnoilla toimivia yrityksiä yhteistyökumppaneina ja luontoa toimintaympäristönään (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 15).

Matkailu-sektorilla tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita

Matkailuun liittyvät elämykset, jotka ovat psykologisia, yksilön sisäisiä prosesseja, tunteita ja tiedon käsittelyä (Lüthje & Tarssanen 2013, 60-61). Tunneälyä (*emotional intelligence*) on Matkailu-sektorilla tutkittu tieteellisissä artikkeleissa ja tutkimuksissa, joista Taulukossa 10 on esimerkkejä.

TEEMA	ARTIKKELI
Emotionaaliset kokemukset arvona	Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta: Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsingin yliopisto, Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, Taloustieteen laitos, Julkaisu numero 60.
Emotionaaliset kokemukset tunteena	Alakoski, L. & Tikkanen, I. 2016. Value Creation of a Business Customer in Nature-based Tourism Service. Athens Journal of Tourism, 3, 2 (June), 103-115.
Emotionaalisuus ja tunteet arvokategorioina	Alakoski, L. & Tikkanen, I. 2019. End consumer's value creation in a nature-based tourism service. Journal of Hospitality and Tourism Insights, 2, 1, 18-36.
Emotionaalinen taiteen markkinointi	Marciszewska, B. 2005. Emotional arts marketing — creating tourist value. Tourism Review, 60, 3, 29-34.
Emotionaaliset työntekijät ja kantaväestöön kuuluvat matkailijat	Maruyama, N.U. 2017. Reunion or disconnection? Emotional labor among individual roots tourists who are second-generation Chinese Americans. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 11, 3, 309-320.
Kognitiivinen psykologia ja matkailu	Skavronskaya, L., Scott, N., Moyle, B., Le, D., Hadinejad, A., Zhang, R., Gardiner, S., Coghlan, A. & Shakeela, A. 2017. Cognitive psychology and tourism research: state of the art. Tourism Review, 72, 2, 221-237.
Emotionaalinen matkailija	Vittersø, J., Prebensen, N.K., Hetland, A. & Dahl, T. 2017. The Emotional Traveler: Happiness and Engagement as Predictors of Behavioral Intentions Among Tourists in Northern Norway, in Joseph S. Chen (ed.) Advances in Hospitality and Leisure (Advances in Hospitality and Leisure, 13, Emerald Publishing Limited, 3-16.

Taulukko 10. Matkailu-sektorilla tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia (Tikkanen 2020)



2.1.4 AJANVIETE/VIIHDE

Ajanviete/viihde-sektori (*entertainment industry*) tarjoaa palveluita ihmisten viihdyttämiseen, mikä on matkailun yksi keskeisimmistä osa-alueista. Jos matkustuskokemuksesta puuttuu hauskuutta ja huvitusta, silloin asiakas ei täysin pystyne nauttimaan matkastaan. Niinpä vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan keskeisenä tehtävänä on tarjota niin monia ajanvietepalveluita kuin mahdollista. (Global Hospitality Portal 2019.)

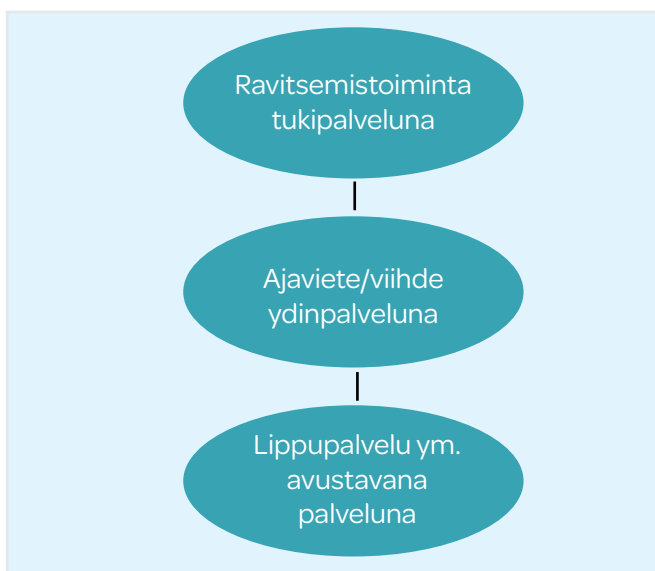
Ajanviete/viihde-sektori toimialaluokituksena

Ajanviete/viihde-palvelut kuuluvat TOL 2008 –toimialaluokituksessa R Taiteet, viihde ja virkistys – pääluokkaan sisältäen *”erilaisia kulttuuri-, viihde- ja virkistyspalveluja, kuten musiikki- ja teatteriesityksiä, museotoimintaa, vedonlyöntiä, urheilua ja muuta virkistystoimintaa”* (Tilastokeskus 2019f). Kyseiseen pääluokkaan kuuluvat alatoimialat on esitelty Taulukossa 11.

Suurin alatoimiala on urheilutoiminta mitattuna sekä yritysten että liikevaihdon määrällä. Toiseksi suurin alatoimiala on ”Esittäviä taiteita palveleva toiminta” mitattuna liikevaihdon määrällä, mutta Kylpylaitokset, saunat, solariumit yms. palvelut -alatoimiala on suurempi mitattuna yritysten määrällä. (Taulukko 11)

Ajanviete/viihde-sektorin ydin-, tuki- ja avustavat palvelut

Ajanviete/viihde-sektorin alatoimialat ovat hyvin erilaisia palveluiltaan ja asiakkailtaan. Kunkin alatoimialan palvelut koostuvat ajanviete/viihde-palveluista ydinpalveluna, joidenkin alatoimialojen tukipalveluihin kuuluu ravitsemistoiminta. Avustavina palveluina useimmilla alatoimialoilla on lippupalvelut (Kuvio 8).



Kuvio 8. Ajanviete/viihde-sektori ydin-, tuki- ja avustavina palveluina (Tikkanen 2020)

TOL 2008 LUOKKA		YRITYKSIÄ KPL	HENKILÖSTÖ KPL	LIIKE- VAIHTO 1000 €
90	<i>Kulttuuri- ja viihdetoiminta</i>	3 410	2 742	548 127
9001	Esittävät taiteet	1 171	796	105 099
9002	Esittäviä taiteita palveleva toiminta	644	1 044	327 440
9003	Taiteellinen luominen	1 582	668	83 150
9004	Taidelaitosten toiminta	13	234	32 438
91	<i>Kirjastojen, arkistojen, museoiden ja muiden kulttuurilaitosten toiminta</i>	59	260	35 583
9101	Kirjastojen ja arkistojen toiminta	9	33	8 863
9102	Museoiden toiminta	31	83	14 049
9104	Kasvitieteellisten puutarhojen, eläintarhojen ja luonnonpuistojen toiminta	19	144	12 671
93	<i>Urheilutoiminta ja sekä huvi- ja virkistyspalvelut</i>	4 335	10 171	1 266 000
931	Urheilutoiminta	3 622	7 452	951 857
932	Huvi- ja virkistystoiminta	713	2 718	314 144
9604	Kylpylaitokset, saunat, solariumit yms. palvelut	1 718	741	78 114

Taulukko 11. Ajanviete/viihde-sektorin toimialat lukuina 2017 (Tilastokeskus 2019e)

Ajanviete/viihde-sektorilla tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita

Ajanviete/viihde-sektorin palveluihin liittyvät keskeisesti elämykset, jotka ovat psykologisia, yksilön sisäisiä prosesseja, tunteita ja tiedon käsittelyä. Yrityksen liiketoiminnan näkökulma keskittyy elämysten tuottamiseen matkailijoille. (Lüthje & Tarssanen 2013, 60-61.) Tunneälyä (*emotional intelligence*) on Ajanviete/viihde-sektorilla tutkittu tieteellisissä artikkeleissa, joista Taulukossa 12 on esimerkkejä.

TEEMA	ARTIKKELI
Emotionaaliset kokemukset arvona	Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta: Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsingin yliopisto, Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, Taloustieteen laitos, Julkaisu numero 60.
Emotionaaliset kokemukset tunteena	Alakoski, L. & Tikkanen, I. 2016. Value Creation of a Business Customer in Nature-based Tourism Service. Athens Journal of Tourism, 3, 2 (June), 103-115.
Emotionaalisuus ja tunteet arvokategorioina	Alakoski, L. & Tikkanen, I. 2019. End consumer's value creation in a nature-based tourism service. Journal of Hospitality and Tourism Insights, 2, 1, 18-36.
Emotionaaliset mielihyvän dimensiot	Alakoski, L. & Tikkanen, I. 2014. Dimensions of perceived pleasure in tourism services, The 5th International Research Symposium in Service Management, June 8-12, 2014, Pärnu, Estonia, Conference Proceedings.

Taulukko 12. Ajanviete/viihde-sektorilla tunneälyä tarkastelleita tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia (Tikkanen 2020)

2.1.5 LOMAOSAKKEET

Global Hospitality Portal (2019) sisällytti vieraanvaraisuusalaan myös lomaosakkeet (timeshare). Lomaosakkeet-sektori tarjoaa tiloja ihmisille, jotka voivat omistaa tilat tietyksi ajaksi ja kokoontua sinne lomaosakesääntöjen mukaisesti. Kokoustilat tarjoavat paikan kokouksia, seminaareja ja muita tilaisuuksia varten. Huvilat ja lomakohteet tarjoavat osaomistajilleen heidän valitsemalleen ajanjaksolle tiloja, jonne he voivat mennä nauttimaan ystäviensä ja perheensä kanssa. (Global Hospitality Portal 2019.)

Lomaosakkeet-sektori toimialaluokituksena

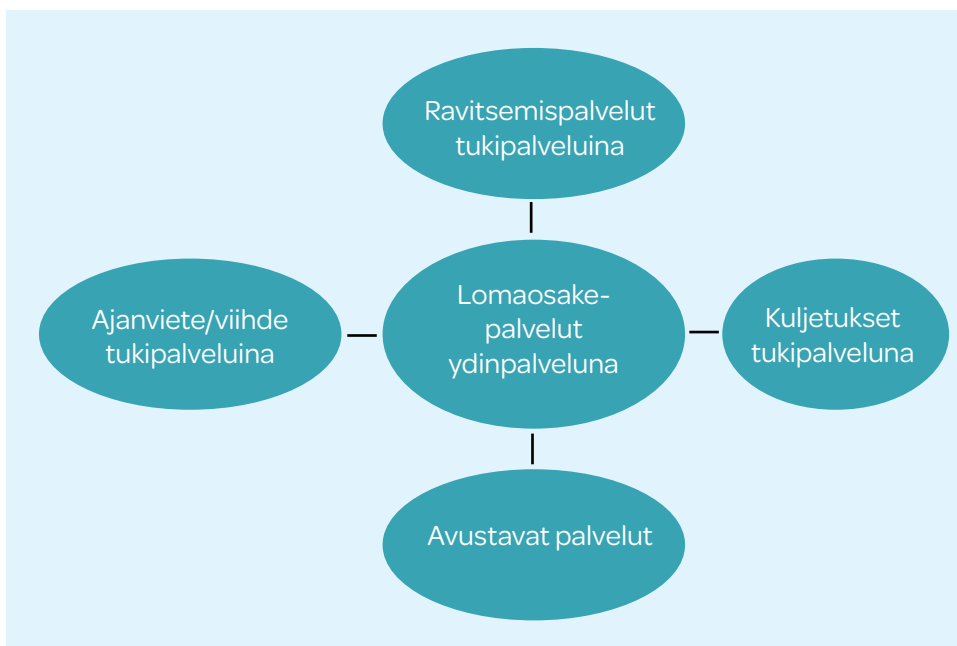
TOL 2008 –luokituksessa lomaosakkeet kuuluvat pääluokkaan L Kiinteistöalan toiminta (Taulukko 13). Kyseisen pääluokan alaluokista ei voida erottaa pelkästään lomaosakkeisiin liittyviä kauppvoja tai palveluita, koska ko. alaluokat ovat ns. kaatoluokkia.

Lomaosakkeita on myynnissä yleensä hiihtokeskuksissa (esim. Levi, Ruka, Tahko, Ylläs), kylpylöissä (esim. Katinkulta, Lapinniemi, Saimaa) ja lomakylissä (esim. Hannunkivi, Pyhäniemi) (Omaloma 2019). Tilastoja Suomessa olevista lomaosakkeiden määrästä ei löytynyt.

Lomaosakkeet-sektorin ydinpalveluita ovat omistukseen liittyvät lomaosakekauppapalvelut, ostoon ja vaihtoon liittyvät palvelut sekä varauspalvelut (Kuvio 9). Kokoustila-, ravitsemis- ja ajanviete/viihdepalvelut (kylpylä-, golf-, hiihto-, laskettelu- ym. palvelut) ja kuljetukset ovat tukipalveluita. Avustavina palveluina tarjotaan mm. siivouspalveluita ja uutiskirjeitä. Lomaosakepalveluita ydinpalveluna voitaneen pitää myös tukipalveluina, koska ne tarjoavat omistukseen perustuvan mahdollisuuden tulla nauttimaan tukipalveluista vuodesta toiseen ja täten pitää tukipalveluita ydinpalveluina.

TOL 2008 LUOKKA		YRITYKSIÄ KPL	HENKILÖSTÖ KPL	LIKEVAIHTO 1000 €
68100	Omien kiinteistöjen kauppa: mm. loma-osakekiinteistöjen ja -asuntojen kauppa omaan lukuun	1 026	879	550 452
68310	Kiinteistövälitys: mm. lomaosakkeiden ostoon liittyvät palvelut	1657	4 528	573 289
79900	Varauspalvelut, matkaoppaiden palvelut ym.: mm. lomaosakkeiden vaihtopalvelut	1 105	1 729	359 338

Taulukko 13. Lomaosakkeet-sektorin toimialat lukuina 2017 (Tilastokeskus 2019e)



Kuvio 9. Lomaosakkeet-sektorin ydin-, tuki- ja avustavat palvelut (Tikkanen 2020)

2.2 VIERAANVARAISUUSALAN TULEVAISUUDEN TRENDEJÄ JA HAASTEITA

Walker (2013, 40-41) esitteli kymmenen tulevaisuuden trendiä liittyen vieraanvaraisuuteen ja matkailuun: globalisaatio, turvallisuus (*safety & security*), monimuotoisuus, palvelu, teknologia, juridiset asiat, muuttuva demografia, hinta vs. arvo, sosiaalinen media ja puhtaanapito. Nuo trendit liittyvät myös jokaiseen vieraanvaraisuusalan sektoriin. OECD puolestaan nostaa vuodelle 2040 neljä matkailun megatrendiä: matkailijamäärien kasvu ja uudet matkailijaryhmät, kestävä matkailun kasvu, uudet mahdollistavat teknologiat sekä liikkumisessa tapahtuvat merkittävät muutokset (Jänkälä 2019, 3; OECD 2018). Costa ym. (2016) tutkimuksen mukaan matkailu kohtaa tulevaisuudessa viisi keskeistä haastetta: uusien turistien profilit, kasvava keskiluokka, poliittiset jännitteet ja terrorismi, teknologinen evoluutio ja asiakasuskollisuuden lasku.

Walkerin (2013, 40-41) mukaan me elämme globaalissa kylässä, missä on mahdollista työskennellä globaalisti tai matkustaa ympäri maailmaa. Ennusteiden mukaan matkailijamäärät ovat kasvamassa (Jänkälä 2019, 45). Eläkeläisten määrä lisääntyy. Heillä on aikaa ja rahaa matkustaa ja hyödyntää vieraanvaraisuuspalveluita (Walker 2013, 40-41).

Olemme tulleet entistä enemmän tietoiseksi henkilökohtaisesta turvallisuudestamme (Walker 2013, 40-41). Esimerkiksi Sri Lankassa terrori-isku keväällä 2019 kohdistui matkailijoihin (Yle 2019a). Terrori-iskut vähentävät ko. maihin suuntautuvaa matkailua ja vähentävät matkailijoiden turvallisuuden tunnetta (Korstanje & Clayton 2012). Puhtaanapito ja jätehuolto ovat kriittisiä tekijöitä ravitsemistoiminnan yrityksille. Asiakkaat haluavat terveellistä ruokaa, joka on valmistettu puhtaassa ympäristössä. (Walker 2013, 40-41.) Matkakohteiden ja majoituksen fyysinen turvallisuus ja ravitsemistoiminnan ruokaturvallisuus huolestuttavat matkailijoita entistä enemmän.

Vieraanvaraisuusosalalla sekä työntekijät että asiakkaat ovat entistä kansainvälisempiä. Suomessa ulkomaisten sesonkiajan työntekijöiden määrä on ollut kasvussa jo vuosia (Yle 2019b). Jänkälin (2019, 3, 45) mukaan osaavan työvoiman saatavuus estää jo paikoitellen matkailuyritysten kasvamista ja kehittymistä ja kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Eri kulttuureista tulevat asiakasryhmät puolestaan odottavat erilaista palvelua, minkä vuoksi on lisättävä koulutusta palveluiden toteuttamiseksi ja asiakkaiden odotusten täyttämiseksi (Walker 2013, 40-41). Vuonna 2017 Suomessa venäläisten matkailijoiden määrä on suurin, seuraavina olivat Saksa, Ruotsi ja Iso-Britannia. Matkailijoiden määrä Kiinasta kasvoi prosentuaalisesti kuitenkin eniten. (Jänkälä 2019, 23.)

Hinta ja arvo ovat tärkeitä entistä arvostelukykyisemmille asiakkaille (Walker 2013, 40-41). Jänkälä (2019, 26-27) jakoi matkustajat vapaa-ajan matkustajiin ja työmatkustajiin sekä kotimaisiin ja ulkomaisiin matkustajiin. Visit Finlandin tutkimuksessa Suomeen tulleet matkailijat jaoteltiin kuuteen merkittävään asiakassegmenttiin: luonnon ihmeiden metsästäjät, aktiiviset seikkailijat, luontonautiskelijat, aitouden etsijät, ”suomalainen luksus”, ja city-breikkaajat (Jänkälä 2019, 26-27). Kukin asiakassegmentti etsii itselleen haluamaansa arvoa vieraanvaraisuuspalveluista.

Vieraanvaraisuusosalalla otetaan käyttöön entistä enemmän uutta teknologiaa ja ohjelmistoja, jolloin vieraanvaraisuuspalvelujen tarjoajien systeemit eivät keskustele keskenään (Walker 2013, 40-41). Verkossa saatavaa palvelua tai automaattipalvelua pidetään jopa suotavampana ja parempana kuin henkilökohtaista palvelua. Lisäksi moniin palvelumalleihin on tullut tehdasmaisuuksia ja prosessimaisuutta. Itsepalveluteknologiat lisääntyvät. (Kokko 2015, 17-18.) Digitalisaation avulla palvelut on helpompi saada kansainvälisesti näkyväksi, mihin on panostettava nykyistä enemmän. Digitalisaatio voi tuoda parannusta myös yritysten sisäisiin ja eri

toimintojen välisiin tuotantoprosesseihin. (Jänkälä 2019, 3.) Uudet liikennepalvelut ja teknologiat helpottavat ja nopeuttavat liikkumista (Jänkälä 2019, 45). Digitaalisiin alustatalouden liiketoimintamalleihin perustuvat palvelut lisääntyvät niin kuljetuksissa (Uber, Yango ym), majoituspalveluissa (Airbnb) kuin työntekijöiden palkkaamisessakin lyhytaikaisiin työtehtäviin (Mattiila 2018).

Vieraanvaraisuusalan liiketoimintaa säätelevät lukuisat säännökset ja lait. Siviilikanteet lisääntyvät ja ne maksavat paljon (Walker 2013, 40-41). Euroopan parlamentin (2015) direktiivi matkapaketeista ja yhdistetyistä matkajärjestelyistä voi aiheuttaa korvauskanteita matkapalvelujen yhdistelyjen tarjoajille (ks. Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 921/2017). Myöskin hallitusten säännökset ja työntekijöiden suhteet lisäävät haasteita vieraanvaraisuusalan toimijoilla (Walker 2013, 40-41). Ns. nollatuntisopimukset lisääntyvät matkailu- ja ravitsemisalalla, mikä sitoo työntekijää, mutta ei välttämättä tuo elantoon tarvittavaa riittävää toimeentuloa.

Sosiaalisen median muodot ja käyttö lisääntyvät mahdollistaen viestinnän kasvun (Walker 2013, 40-41). Sosiaalisen median käyttö kaikilla vieraanvaraisuussektoreilla on keskeistä. Majoitusta voi varata sähköisiltä booking-sivustoilta, tilata esimerkiksi hotellien palveluita ja katsella sijaintia; aterioita voi varata ja tilata haluttuun paikkaan ja aikaan; ajanviete/viihde-sektorin palvelut ovat nautittavissa joko sähköisenä tai ladattuna. Lippuja voi ostaa liikennevälineisiin ja varata lomaosakkeita. Sosiaalinen media myös tarjoaa asiakkaiden kokemuksia ja mielipiteitä yritysten tarjoamien vieraanvaraisuuspalveluiden kokemuksista.

Lisäksi kestävien arvojen vaikutus matkailijoiden ostopäätöksiin kasvaa koko ajan, ja kestävä kehityksen periaatteiden noudattaminen tulee jatkossa tuomaan matkailuyrityksille selvää kilpailuetua. Tulevaisuuden uhka on myös ilmastonmuutoksen nopeutuminen, millä saattaa olla merkitystä mm. lentomatkustamisen vähenemiseen ja raideliikenteen palvelujen kysynnän lisääntymiseen.

Lähteet

Adamsson, K. & Havas, K. 2017. Hungry for Finland! Ruoka tärkeäksi, elämykselliseksi ja ostettavaksi osaksi Suomen matkailua. Teoksessa Havas, K. (toim.) 2017. Vieraanvaraisuusala muutoksessa: Näkemyksiä hotelli-, ravintola- ja matkailualasta, Haaga-Helia, 15-23.

Bagdan, P. 2013. Guest Service in the Hospitality Industry. Hoboken; New Jersey: Wiley & Sons, Inc.

Barrows, C.W. & Powers, T. 2009. Introduction to the hospitality industry. Seventh edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Barrows, C.W., Powers, T. & Reynolds, D. 2012. Introduction to Management in the Hospitality Industry. Tenth edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Björkqvist, A. 2017. Hotellibusiness Suomessa eilen, tänään ja huomenna. Teoksessa Havas, K. (toim.) 2017. Vieraanvaraisuusala muutoksessa: Näkemyksiä hotelli-, ravintola- ja matkailualasta, Haaga-Helia, 47-52.

Cambridge Dictionary. 2019. Hospitality industry. Luettu 27.8.2019. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/hospitality-industry>.

Collins. 2019. Hospitality industry. Luettu 27.8.2019. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/hospitality-industry>.

Costa, J., Montenegro, M. & Gomes, J. 2016. Global trends challenging tourism organisations and destinations today: What are the likely solutions? Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 8, 6, 716-719.

Dittmer, P.R. 2002. Dimensions of the hospitality industry. Third edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Euroopan parlamentti. 2015. EUROOPAN PARLAMENTIN JA NEUVOSTON DIREKTIIVI (EU) 2015/2302, annettu 25 päivänä marraskuuta 2015, matkapaketeista ja yhdistetyistä matkajärjestelyistä sekä asetuksen (EY) N:o 2006/2004 ja Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivin 2011/83/EU muuttamisesta ja neuvoston direktiivin 90/314/ETY kumoamisesta. Luettu 18.6.2019. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2015:326:FULL&from=EN>

Global Hospitality Portal. 2019. What are the 5 different sectors of hospitality industry? Luettu 22.5.2019. <https://www.soegjobs.com/different-sectors-hospitality-industry/>

Havas, K. (toim.) 2017. Vieraanvaraisuusala muutoksessa: Näkemyksiä hotelli-, ravintola- ja matkailualasta, Haaga-Helia.

Horeca. 2015. Horeca-rekisteri Taloustutkimus 1.4.2016. Luettu 26.5.2019. https://mara.fi/site/attachments/Horeca_rekisteri_2015_raportti.pdf

Jänkälä, S. 2019. Matkailun toimialaraportti, Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2019:3, TEM Toimialapalvelu. Luettu 18.6.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM_3_2019_Matkailun_toimialaraportti.pdf

Kernbach, S. & Schutte, N.S. 2005. The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. Journal of Services Marketing, 19, 7, 438-444.

Kokko, T. 2015. Ajatuksia tulevaisuuden palvelumalleista. Teoksessa Aunola, E. & Heikkinen, V.A. (toim.) Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 17-21.

Korstanje, M.E. & Clayton, A. 2012. Tourism and terrorism: conflicts and commonalities. Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 4, 1, 8-25.

Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 921/2017. Luettu 18.8.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170921>

Lüthje, M. & Tarssanen, S. 2013. Matkailuelämysten tuottaminen ja kuluttaminen. Teoksessa Veijola, S. (toim.) Matkailututkimuksen lukukirja. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 2013, 60-72.

Mara. 2019. Finnish hospitality industry in a nutshell. Luettu 24.5.2019. <https://mara.fi/en/hospitality-industry/finnish-hospitality-industry-in-a-nutshell>

Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 394-395.

Mattila, M. 2018. Alustatalouden haasteet työntekijälle. Impulsseja, tammikuu 2018. Kalevi Sorsa Säätiö. Luettu 29.7.2019. https://issuu.com/sorsafoundation/docs/mattila_alustatalouden_haasteet_tyo.

Moreo, A., Woods, R. Sammons, G. & Bergman, C. 2019. Connection or competence: Emotional labor and service quality's impact on satisfaction and loyalty. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31, 1, 330-348.

OECD. 2018. Megatrends shaping the future of tourism. Part 1, Chapter 2. Luettu 19.6.2019. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/tour-2018-6-en.pdf?expires=1560928460&id=id&accname=guest&checksum=B8D50DD0591C0D0E6992F4ED35058287>

Omaloma. 2019. Lomaosakkeita myytävänä. Luettu 19.6.2019. <https://omaloma.net/lomaosakkeita.php>

Porter, M. 1980. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.

Suomisanakirja. 2019. Talousala. Luettu 29.7.2019. <https://www.suomisanakirja.fi/talousala>.

Talman, K., Borodavkin, M., Kanerva, A. & Haavisto, E. 2018. Ammattikorkeakoulujen uuden digitaalisen valintakokeen kehittäminen – määrittelyvaiheen tulokset: Tutkimusraportti, Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja, Aatos-artikkelit 22.

Tikkanen, I. 2007. Maslow's Hierarchy and Food Tourism in Finland: five Cases. British Food Journal, 109, 9, 721-734.

Tilastokeskus. 2019a. Toimialaluokitus TOL 2008 –käsikirja. Luettu 9.6.2019. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/kasikirja.html>

Tilastokeskus. 2019b. Majoitus- ja ravitsemistoiminta. Luettu 9.6.2019. <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/i.html>

Tilastokeskus. 2019c. Majoitus. Luettu 9.6.2019. <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/55.html>

Tilastokeskus. 2019d. Ravitsemistoiminta. Luettu 9.6.2019. <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/56.html>

Tilastokeskus. 2019e. Tilastokeskuksen PxWeb-tietokannat. Luettu 8.6.2019. http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_alyr/statfin_alyr_pxt_11ak.px/

Tilastokeskus. 2019f. Taiteet, viihde ja virkistys. Luettu 10.6.2019. <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/r.html>

Tilastokeskus. 2019g. Käsitteet. Luettu 12.6.2019. <http://www.stat.fi/meta/kas/matkailu.html>

Tilastokeskus. 2019h. Luokituksen kuvaus. Luettu 13.6.2019.

<https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/kuvaus.html>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Yhdessä enemmän – kestäväää kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Suomen matkailustrategia 2019 – 2028 ja toimenpiteet 2019 – 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:60. Luettu 28.11.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161906/TEM_2019_60.pdf?sequence=1&isAllowed=y

United Nations. 2008. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC). Statistical Papers. Series M., No. 4, Rev. 4. Luettu 22.5.2019. https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4e.pdf

UNWTO. 2019. Understanding tourism: Basic glossary. Luettu 3.6.2019. <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryenrev.pdf>

Veijola, S., Ilola, H. & Edelheim, J. 2013. Johdanto matkailun tutkimukseen. Teoksessa Veijola, S. (toim.) Matkailututkimuksen lukukirja. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 16-29.

Walker, J.R. 2013. Introduction to Hospitality. Sixth edition. International edition. Upper Saddle River: Pearson Education Inc.

Walter, U., Edvardsson, B. & Öström, Å. 2010. Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20, 3, 236-258.

Yle. 2018. Historiallinen muutos matkailubisneksessä: Airbnb kattaa jo viidenneksen Helsingin majoituspaikoista – kaupunki yllättyi. Luettu 22.7.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10130703>.

Yle. 2019a. Sri Lankan terrori-iskut tulivat järkytyksenä: Kukaan ei edes uskaltanut aavistaa tällaista. Luettu 18.6.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10750007>

Yle. 2019b. Matkailualan sesonkityöntekijöiden värväys vaativaa – tekstiviestejä lähetelty myös vuosikausia vakituksessa työssä olleelle. Luettu 18.6.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10598993>



3 Vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen

Leena Alakoski

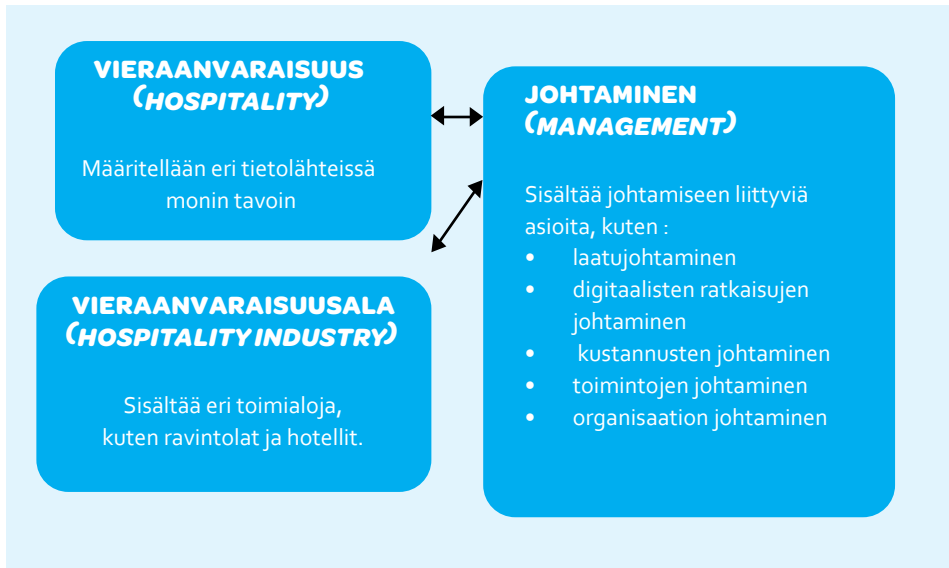
TÄSSÄ LUVUSSA TARKASTEELLAAN VIERAANVARAISUUSALAN liiketoiminnan johtamisen käsitettä (*hospitality management*) kansainvälisten artikkelien ja kirjallisuuden avulla. Koska käsitteet ”vieraanvaraisuusala” tai ”vieraanvaraisuuspalvelut” eivät ole juurtuneet suomen kieleen, on vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen yhdistetty matkailu- ja ravitsemisalan palveluihin. Alaluvussa 3.1 etsitään määritelmiä vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamiseen ja johtajuuteen. Alaluvussa 3.2 käsitellään erityisesti kaupallista vieraanvaraisuutta ja sen kytkeä vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamiseen. Seuraavassa alaluvussa 3.3 käsitellään eri tekijöitä ja muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet käsitysten muuttumiseen vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamisessa. Alaluvussa 3.4 käsitellään lyhyesti vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamista johtamisen (*management*) ja johtajuuden (*leadership*) näkökulmista. Kummastakin osa-alueesta on kirjoitettu lukuisia kirjoja, joten laajaa käsitteiden avaamista ei ole tässä tarve tehdä. Lisäksi avataan lähinnä johtajuuteen (*leadership*) liittyvää tunneälyä (*emotional intelligence*).

3.1 VIERAANVARAISUUSALAN LIIKETOIMINNAN JOHTAMISEN JA JOHTAJUUDEN MÄÄRITTELYÄ

Yksi kehittyvistä trendeistä ja tutkimusalueista erityisesti matkailualalla on vieraanvaraisuusajattelu (Brotherton & Wood 2008). Silti vieraanvaraisuuden käsite ja siihen läheisesti liittyvät käsitteet ovat edelleen epämäärisiä, monimuotoisia sekä tilanteen, kontekstin tai kulttuurin mukaan muuttuvia. Esimerkiksi ”vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen” -käsite (*hospitality management*) on riippuvainen siitä, miten vieraanvaraisuus (*hospitality*) ja vieraanvaraisuusala (*hospitality industry*) on ymmärretty (Brotherton & Wood 2008). Hospitality management -käsitettä eli vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamista ei määritellä yhtenä käsitteenä sanakirjoissa (Jafari 2000; Oxford Dictionaries 2019; Pizam & Holcomb 2008; Cambridge Dictionary 2019), vaan ne määrittävät erikseen käsitteet hospitality ja management.

Cambridge Dictionary (2019) tarjosi johtamisen (*management*) käsitteeseen yleisesti johtamiseen liittyviä asioita, kuten laatujohtaminen, digitaalisten ratkaisujen johtaminen, kustannusten johtaminen, organisaation

johtaminen, toimintojen johtaminen tai kiinteistöjen johtaminen. Britanniassa esimerkiksi Higher Education Funding Council for England teetti tutkimuksen "Review of Hospitality Management" (HEFCE 1998, 2), jossa vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamisen sisältävä ydin määriteltiin ruoan ja juomien ja/tai majoituksen johtamiseksi palveluyrityksessä. Kingin (1995, 220) mukaan vieraanvaraisuuden tehokas johtaminen organisaatiossa alkaa vieraanvaraisuuden käsitteen perusteellisesta ymmärtämisestä (Kuvio 10).



Kuvio 10. Vieraanvaraisuus ja johtaminen määritellään sanakirjoissa erillisinä (Cambridge Dictionary 2019)

Vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen -käsitettä on käytetty usein toimintojen johtamisesta ja se on yhdistetty erityisesti koulutukseen liittyvään keskusteluun. Vieraanvaraisuuden käsite sisältää sekä kaupallisen että ei-kaupallisen näkökulman (Lashley 2007). Kaupallisessa vieraanvaraisuudessa toiminta perustuu taloudellisen voiton tavoitteluun (Ritzer 2007, 129).

Kingin (1995, 220) mukaan vieraanvaraisuuden käsitteen ymmärtäminen vaatii laajaa tulkintaa vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamisesta (*management*). Laajan tulkinnan mukaan se voidaan ymmärtää tutkimuksena siitä, mitä on vieraanvaraisuuspalvelujen johtaminen henkilöiden tai ryhmien välillä (*leadership*) tai erilaisissa kaupallisissa ja ei-kaupallisissa organisaatioissa. Toisaalta Brothertonin ja Woodin (2008) mukaan vieraanvaraisuus-käsitteen monimutkaisuus sekä vieraanvaraisuusalan eri kontekstit vaikuttavat vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamisen määrittämiseen, jolloin määritelmästä tulee kehämäinen, eikä se ole tällöin analyttisesti syvällinen tai täydellinen. Semanttisen kehämäisyyden takia *vieraanvaraisuudella ymmärretään sitä, mitä vieraanvaraisuusalalla tarjotaan ja vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamisella ymmärretään kyseisen tarjonnan hallintaa ja johtamista.*

Koska analyttinen syvyys ja täydellisyys puuttuvat, on tällaisissa määritelmässä tyypillisesti kaksi perusrajoitusta. Ensimmäinen liittyy välttämättömyyteen määritellä vieraanvaraisuus yksinkertaisesti ja samalla määritellä vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen tuotteina ja palveluina sekä näiden tuotteiden ja palveluiden toimittamisena. Tuote- ja palvelutarjonnan analysoinnissa vieraanvaraisuuden mallille on ominaista aineellisuus tai mekaanisuus, jotka heijastuvat inhimilliseen huolenpitoon ja erityisesti

ihmisten vuorovaikutukseen tällaisten tuotteiden ja palveluiden kanssa. Ihmiset siis katsotaan toimijoiksi järjestelmissä, mutta he eivät edistä näiden järjestelmien toimintaa. (Wood 2004.) Toinen perusrajoitus liittyy tulkintaan, jossa vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen ainoastaan yhdistetään vieraanvaraisuusalaan ja joka perustuu pelkästään virallisten johtamiskonseptien ja -tekniikoiden valikoimaan tuotteiden ja palveluiden tarjoamisessa. Vieraanvaraisuus-käsitteen laajemmassa yhteydessä tällainen kehys on huono väline, koska se sulkee pois sosiaalisen/sosiologisen/sosiaalipsykologisen ajattelun motivaatiosta tarjota tai vastaanottaa vieraanvaraisuuden palvelua. (King 1995, 220.)

Johtajuuden (*leadership*) määritelmä puolestaan on myös muuttunut viimeisen sadan vuoden aikana alkaen ”hyvän miehen” käsitteestä ja keskittyen ”transformaaliseen johtajuuteen” eli ihmisten johtamiseen. Sen jälkeen johtamisen evoluutiossa on tarkasteltu palvelevaa johtamista, jossa johtaja pyrkii tukemaan ja valtuuttamaan muita henkilöitä organisaatiossa. Vieraanvaraisuusosalalla vaikutukset ovat huomattavia, koska se perustuu palvelun kautta tapahtuvan johtamisen käsitteeseen. Johtajuusteorian historiaan on liitetty näkemyksiä ihmisen käyttäytymisen luonteesta ja tavoista, joilla yksilöt pyrkivät saamaan vaikutusvaltaa työpaikalla. Jokaisen vuosikymmenen aikana ovat johtajuuden määritelmät, tehokkaiden johtajien ominaisuudet ja hyväksytyt johtamisfilosofiat kehittyneet. (Brownell 2010.)

Rytkönen (2019) on väitöskirjassaan lainannut Laubin (1999) määritelmää palvelevasta johtajuudesta (*Servant leadership*). *”Palveleva johtajuus on Laubin (1999, 23) määritelmän mukaan johtajuuden ymmärtämistä ja toteuttamista siten, että johdettavien etu asetetaan johtajan oman edun edelle. Palveleva johtajuus edistää ihmisten arvostamista ja kehittymistä, yhteisöllisyyttä, luottamuksen rakentumista, vallan jakamista ja yhteistä hyvää. Palveleva johtaja arvostaa ihmisiä, rakentaa yhteisöllisyyttä, kuuntelee vastaanottavaisesti ja suvaitsevaisesti sekä toimii itse hyvänä esimerkkinä. Hän johtaa yhteistä visiota ja tarjoaa ihmisille mahdollisuuksia oppimiseen ja kasvamiseen. Johtaja osoittaa luotettavuutta ottamalla vastuuta muista, haluamalla oppia muilta sekä ylläpitämällä eheyttä ja luottamusta.”* (Rytkönen 2019, 41.)

3.2 KAUPALLISESTA VIERAANVARAISUUDESTA LIIKETOIMINTAA

Brothertonin ja Woodin (2008, 58) mukaan kaupallinen vieraanvaraisuus eroaa yksityisestä vieraanvaraisuudesta. Vieraanvaraisuusalan liiketoiminnassa ovat mukana yritys palvelun tarjoajana, vieras asiakkaana ja työntekijä, joka toimii rahan ja palvelun välittäjänä. Vieraanvaraisuuden käsitteen yhteydessä on pohdittu myös vieraan käsitettä. Veijolan (2002, 107) mukaan matkailusektorilla vieras asiakkaana on sekä tuttu että vieras, sillä vieraan rooli asiakkaana on tuttu, vaikkakin henkilö persoonana on vieras. King (1995, 229) tarkasteli kaupallista vieraanvaraisuutta rituaaleina ja roolipeleinä palveluprosessin kohtaamisten perusteella. Vieraan roolissa palvelu- ja kohtaamisodotukset ovat ennustettavissa, esimerkiksi tervehditään, toivotetaan tervetulleiksi, osoitetaan vieraanvaraisuutta. Aineeton palvelu, tietynlainen käyttäytyminen ja asenne yhdistyvät usein konkreettiseen tuotteeseen tai tilanteeseen.

Kaupallisessa vieraanvaraisuudessa on aina kyse liiketoiminnan johtamisesta (Teng 2011, 867). Taulukoon 14 on koostettu esimerkkejä vieraanvaraisuuteen liittyvistä sisällöistä.

KAUPALLINEN VIERAAN- VARAISUUS (KING 1995)	VIERAAN- VARAISUUS (BROTHERTON 1999)	KAUPALLINEN- VIERAAN- VARAISUUS (PIZAM & SHANI 2009)	KAUPALLINEN VIERAAN- VARAISUUS (TENG 2011)
Vieraanvaraisuus on roolipeliä.	Vieraanvaraisuus on vapaaehtoista ja hetkeen sidottua.	Vieraanvaraisuuteen sisältyy ammatillisuus.	Ihmisten väliset suhteet.
Palvelun aineeton ja konkreettinen osa sisältyvät vieraanvaraisuuteen.	Palveluina ovat majoitus ja/tai ruoka ja/tai juoma.	Ystävällinen palvelu.	Yksilöllinen käyttäytyminen.
Palveluprosessissa on kohtaamisia ja rituaaleja.	Tarkoituksena on luoda hyvinolon tunne kaikille osapuolille.	Vieraan hyvinvoinnista huolehtiminen.	Ympäristö ja/tai tila.
Vieraan odotukset ovat ennustettavissa ja tutkitavissa.	Se sisältää ihmisten (isäntä ja vieras) välistä inhimillistä vaihtoa.	Vieraanvaraisuuden filosofinen näkemys vuorovaikutuksesta ja palvelusuhteesta.	Asiakkaan arvo.

Taulukko 14. Esimerkkejä vieraanvaraisuuden ja kaupallisen vieraanvaraisuuden sisällöistä (Alakoski 2020)

Pizam ja Shani (2009) jaottelivat kaupallisen vieraanvaraisuuden neljään luokkaan: ammatillisuuteen, ystävälliseen palveluun ja vieraan hyvinvoinnista huolehtimiseen, kokemukselliseen vieraanvaraisuuteen ja vieraanvaraisuuden filosofiseen näkemykseen (Taulukko 14). Tällöin on ajateltu, että on kyse työntekijän ja vieraan välisestä suhteesta liiketoiminnasta huolimatta (Pizam & Shani 2009, 41-42). Kingin (1995) mukaan palvelusuhteessa työntekijällä tulee olla ammattitaitoon kuuluva näkemys siitä, mikä tuottaa vieraalle hyvää mieltä sekä ammatilliset taidot toteuttaa tämä usein pitkäkestoisessa asiakassuhteessa. Asiakastutkimusten avulla voidaan kerätä tietoa asiakkaiden palvelutoiveista (esim. King 1995, 232; Teng 2011, 866–867). Nyky-yhteiskunnassa asiakkaiden ymmärrys on yhä tärkeämpää, koska asiakasryhmät ovat pirstoutuneet, asiakkaat ovat tottuneita palvelujen käyttöön ja matkailun lisääntyminen tuo asiakkaita yhä useammista kulttuureista, joten vieraanvaraisuus on saanut uusia haasteita (Bharwani & Jauhari 2013, 823).

Jotta asioita voitaisiin ymmärtää paremmin, Taulukossa 15 esitellään niitä teemoja ja tutkijoita, jotka on liitetty kaupallisen vieraanvaraisuuden neljään eri luokkaan. Tengin (2011, 868) mukaan luokkia ovat ihmisten väliset suhteet, yksilöllinen käyttäytyminen, ympäristö ja asiakkaan arvo. Ihmisten väliset suhteet ovat keskiössä, kun rakennetaan asiakassuhteita tai henkilökunnan ja asiakkaiden välisiä palvelukohtaamisia (Brotherton 1999; King 1995; Lashley 2008).

Lashleyn (2008) mukaan kuluttajat eivät osallistu palvelukohtaamisiin pelkästään toiminnallisella tasolla, vaan osallistuvat houkutteleviin kohtaamisiin aistinvaraisella tasolla ja emotionaalisesti saaden siten muistoissa säilyviä kokemuksia. Vieraanvaraisuuskäyttäytymisessä korostetaan vieras-isäntä-suhteen kehittämiseen sopivaa kunnioitusta ja luottamusta ja luodaan siten asiakaskokemuksia (Jensen & Hansen 2007). Yksilöllinen käyttäytyminen tarkoittaa henkilökunnan vieraanvaraista palvelukäyttäytymistä, joka

puolestaan vaikuttaa asiakkaiden palvelukokemuksiin (Brotherton 2005; Lashley 2008; O'Connor 2005; Telfer 2000). Myös fyysinen ympäristö, tila, tilasuunnittelu ja ilmapiiri vaikuttavat asiakkaiden tuntemuksiin vieraanvaraisuudesta. Konkreettiset ja aineettomat elementit, kuten valaistus, musiikki, sisustus ja fyysisen sijainnin luonnonkauneus toimivat ympäristötietoina, jotka vaikuttavat asiakkaan tunteisiin ja havaittuun arvoon (Lashley 2008) (Taulukko 15).

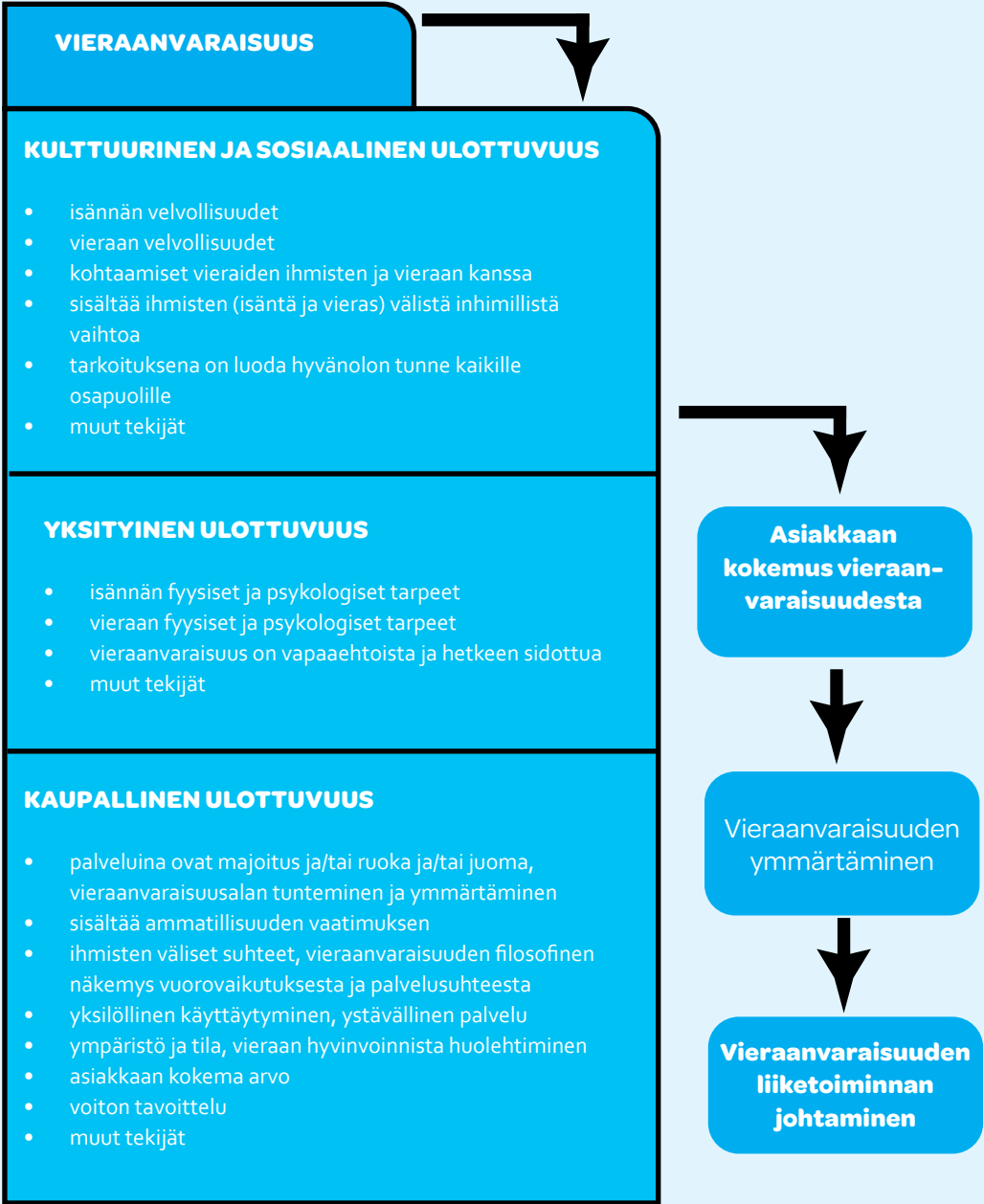
TEEMAT	KESKIÖSSÄ	TUTKIJOITA
Ihmisten väliset suhteet	Ajatuksena on kehittää molemminpuolisesti hyödyllisiä suhteita isäntien ja asiakkaiden välillä ottamalla huomioon asiakkaiden hyvinvointi.	King 1995; Brotherton 1999; Jensen & Hansen 2007; Lashley 2008; Grönroos 2006b; Kusluvan ym. 2010.
Yksilöllinen käyttäytyminen	Ajatuksena on vastata asiakkaiden toiveisiin ja huolehtia omakohtaisesta tuesta, kunnioituksesta ja luottamuksesta asiakassuhteen kehittämisessä. Tällöin luodaan tunnesiteitä vuorovaikutus- ja vieraanvaraisuustilanteissa. Palvelukäyttäytymistä osoitetaan lämpimällä, vilpittömällä, ystävällisellä ja asianmukaisella palvelulla.	Telfer 2000; Erdly & Kesterson-Townes 2003; Brotherton 2005; O'Connor 2005; Knutson ym. 2006; Hemmington 2007; Lashley 2008; Pizam & Shani 2009; Bharwani & Talib 2017.
Ympäristö/tila	Ajatuksena on korostaa vieraanvaraisuuden ja tunneälyn taitoja palvelutapaamisissa. Parannetaan mukavaa, miellyttävää ja rentouttavaa ilmapiiriä sisustuksella ja fyysisen sijainnin luonnonkauneudella.	Bitner 1992; Brotherton 2005; Hemmington 2007; Jensen & Hansen 2007; Lashley 2008.
Asiakkaan kokema arvo	Ajatuksena on tarjota asiakkaille turvallinen ympäristö. Tarjotaan myös riittävä henkilökohtainen tila, jotta varmistetaan yksityisyyden tunne. Suunnitellaan ja toteutetaan palvelu luovasti ja tilanteeseen sopivasti. Korostetaan anteliaisuutta ja palvelunautintoa, jotta asiakas voi kasvattaa arvon kokemustaan. Arvoa ei voi tuottaa, asiakas määrittää oman arvon kokemuksensa. Arvon määrittäminen vaikuttaa asiakkaan elämä, muut kokemukset.	Vargo & Lusch 2004; 2008; 2017; Hemmington 2007; Pizam & Shani 2009; Grönroos 2008, 2011; Heinonen & Strandvik 2009; Heinonen ym. 2010; Helkkula ym. 2012; Grönroos & Raval 2011; Grönroos & Voima 2013; Heinonen & Strandvik 2015.

Taulukko 15. Kaupallisen vieraanvaraisuuden luonnetta kuvaavia teemoja ja tutkijoita (Alakoski 2020)

Henkilökohtaisen tilan ja turvallisen ympäristön tarjoaminen asiakkaille on tärkeää myös asiakkaiden yksityisyyden varmistamiseksi (Jensen & Hansen 2007; Hemmington 2007). Asiakkaan arvon muodostumisessa on tärkeää huolehtia asiakkaiden tunteisiin liittyvistä toiveista. Vieraanvaraisuus ilahduttaa ja voi parantaa asiakkaiden tunteisiin liittyvää tyytyväisyyttä sekä vaikuttaa asiakkaan havaitsemaan arvokokemuk-

seen (Hemmington 2007). Henkilöstön hyvä palvelu voi edistää mieleenpainuvia vieraanvaraisuuskokemuksia (Pizam & Shani 2009).

Aiemmin on ollut jo esillä, että Lashley (2017, 2-3) asemoi vieraanvaraisuuskokemuksen kulttuurisen/ sosiaalisen, yksityisen/kotivieraanvaraisuuden sekä kaupallisen/teollistuneen vieraanvaraisuuden leikkaukseen. Vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen edellyttää vieraanvaraisuuden ymmärtämistä. Vieraanvaraisuusaloilla työskentelevien kyvykkyys koostuu siis kulttuuristen, sosiaalisten, yksityisten ja kaupallisten ulottuvuuksien osaamisesta (Kuvio 11).

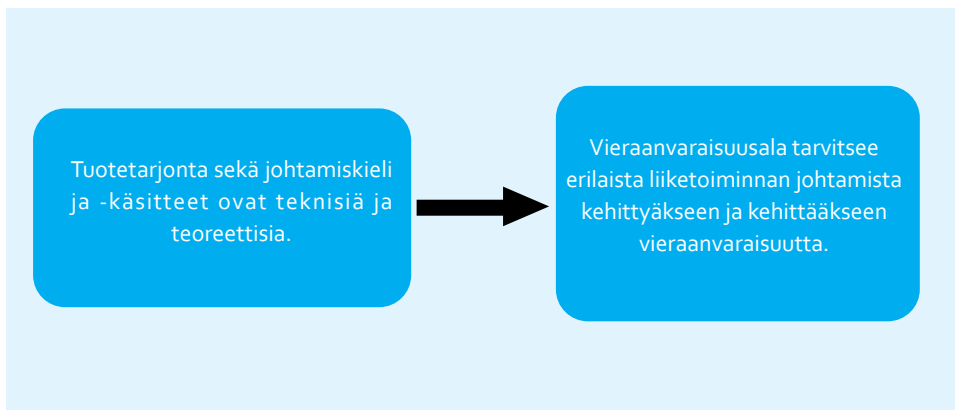


Kuvio 11. Vieraanvaraisuuden liiketoiminnan johtaminen edellyttää vieraanvaraisuuden ja vieraanvaraisuusalan käsitteiden sisällön ymmärtämistä (Alakoski 2020)

O'Connorin (2005) mukaan syntyy helposti ajatus siitä, että työntekijöiden tulisi olla ihmissuhdetaidoiltaan erityisen lahjakkaita. On kuitenkin todettu, että osaamista ja kokemusta voidaan kehittää. Tärkeä tekijä, joka työnantajien on otettava huomioon rekrytoitaessa, on hakijan persoonassa ilmenevä luonnollinen vieraanvaraisuus, sisäsyntyinen halu palvella ja toimia vieraanvaraisesti. (O'Connor 2005, 270.)

3.3 KÄSITYKSEN MUUTTUMINEN VIERAANVARAISUUSALAN LIIKETOIMINNAN JOHTAMISESSA

Yleisten johtamiskäsitteiden soveltamista on pidetty suhteellisen ongelmattomana, kun rakennetaan vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamiseen liittyviä teorioita ja malleja alan eri sektoreille (Nailon 1982). Kingin (1995) mukaan voidaan kuitenkin todeta, että ainoastaan tuotetarjontaan sekä yleisen johtamiskielen ja -käsitteiden käyttämiseen perustuva vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen (*hospitality management*) on pohjimmiltaan teoreettinen ja tekninen. Sillä ei ole tällöin vieraanvaraisuuden käsitteeseen liittyvää teoriaa, eikä se tarjoa mahdollisuuksia kehittää kyseistä liiketoimintaa ja kehittyä jatkuvasti vieraanvaraisuuden näkökulmasta (Kuvio 12).

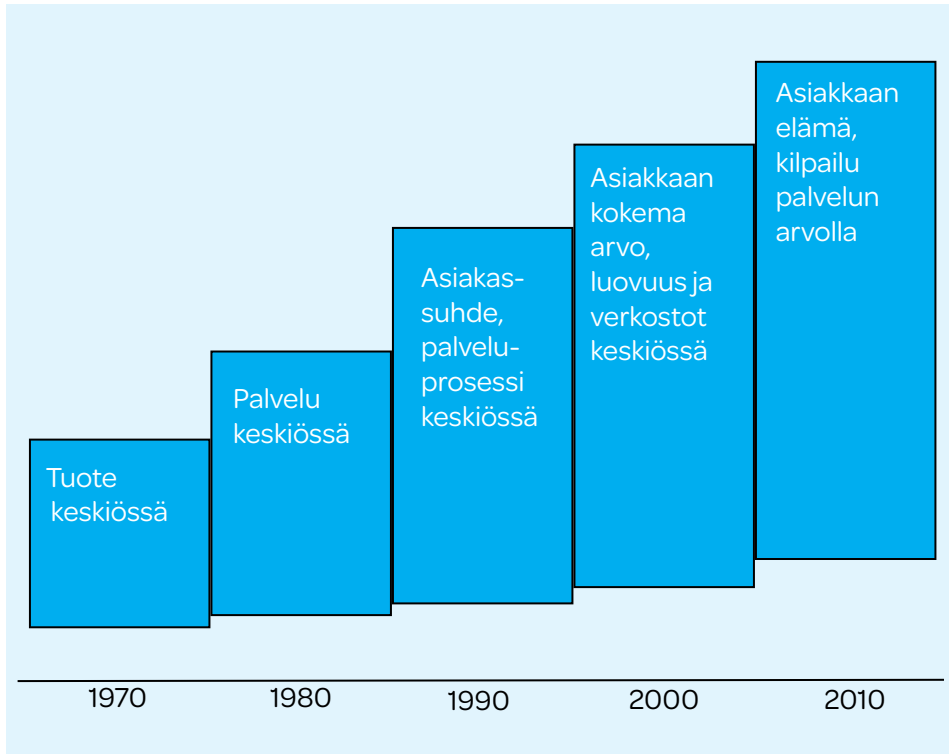


Kuvio 12. Vieraanvaraisuusala tarvitsee vieraanvaraisuuden liiketoiminnan johtamista (Alakokoski 2020)

Vieraanvaraisuusalan filosofia on muuttunut johtajan ja johtamisen suunnittelusta, organisoinnista, toteutuksesta ja mittaamisesta *neuvontaan, kumppanuuksien arvostamiseen* ja siihen, että satsataan kumppanien tarvitsemiin resursseihin sekä heidän auttamiseensa. Tuloksena on pikemminkin osallistuva johtaminen, minkä seurauksena syntyy kumppanuuden aikaansaama voimaannuttaminen, lisääntynyt tuottavuus sekä vieraiden ja henkilöstön tyytyväisyys. Yrityksen filosofia sisältää tällöin organisaation arvot mukaan lukien eettisyyden, moraalisuuden, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon. (Walker 2013, 22.)

Vieraanvaraisuusala on myös uudistettu, koska *vieraiden odotukset ovat kasvaneet* ja on oivallettu, että he ostavat uskollisuutta palvelun yhteydessä. *Vieraiden kokemat kohtaamiset sekä totuuden hetket ovat päivittäin lisääntyneet*, joten on epärealistista ajatella, että huippupalvelu sisällytetään kaikkiin vieraanvaraisuusalan organisaatioihin ja palvelutapahtumiin. Jotkut yrityksistä ovat soveltaneet ajatusta siten, että jos et palvele vierasta, sinun on parasta palvella jotakin toista, joka sen tekee. Tästä on tullut tiimityön perusolemus myös vieraanvaraisuusalalla. (Walker 2013.)

Liiketoiminnan näkökulmat ja ajattelutapa ovat myös muuttuneet: aiemmin liiketoimintaa tarkasteltiin tuotantokeskeisesti, mikä liittyi teolliseen liiketoimintalogiikkaan ja tavaroiden ja tuotteiden valmistamiseen. Vargon ja Luschin (2004) kansainvälisesti lanseeraama ajattelutapa, palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka eli englanniksi service-dominant logic on muuttanut ja muuttaa edelleen yritysmailmaa ja liiketoimintaa. Palvelukeskeisyyden lisääntyminen on muuttanut sekä strategista toimintaa että toimintaympäristöä yrityksissä. Edvardsson ym. (2002) kuvasivat palvelumarkkinoinnin ja -tutkimusten muutoksia 1970-luvulta 2000-luvulle ajallisuuden sekä asiakasulottuvuuden avulla (Kuvio 13).



Kuvio 13. Palvelumarkkinoinnin muutos (mukaillen Edvardsson ym. 2002; Alakoski 2014)

Palvelun strateginen ulottuvuus on palvelumarkkinoinnissa liittynyt vuosikymmenten aikana vaihdantaan (konkreettinen tuote), vuorovaikutukseen (totuuden hetket ja palvelu), asiakassuhteisiin (palveluprosessi), luovuuteen ja verkostoihin (arvo asiakkaalle). Lisäksi palvelumarkkinoinnin pohjoismaisessa koulukunnassa on lisätty 2010-luvulla strategiseksi painopisteeksi kilpailu palvelun arvolla (kontekstina on asiakkaan elämä). Palvelumarkkinoinnissa uusi ajattelutapa ja muutos ovat painottuneet palvelu- ja asiakaskeskeisenä liiketoimintalogiikkana. Monet palvelututkimukset käsittelevät uusia liiketoiminnan ajattelutapoja, kuten Heinonen (2004), Grönroos ja Helle (2010), Grönroos (2011), Grönroos ja Raval (2011) ja Gummesson (2011). Strateginen käsitys johtamisesta on siis muuttunut tuotantokeskeisestä ajattelusta asiakaskeskeiseen. Koska asiakas on tärkeä liiketoiminnassa, pitää kaikissa yrityksissä kasvattaa asiakasymmärrystä. Lähtökohtaolueksena on ajatus siitä, että *asiakkaita ja heidän mieltymyksiään, arvokäsityksiään tai -kokemuksiaan ja arvostuksensa kohteita tulee tuntea yhä paremmin*. Asiakkaiden tarpeiden arvioiminen tai

asiakassegmenttien kuvaaminen tai tyytyväisyystutkimukset eivät luo enää riittävää informaation perustaa asiakasymmärrykselle. (Alakoski 2014.)

Aktiivisena toimijana (Gummesson 2011) asiakas tekee valintoja ja määrittää esimerkiksi palvelun laatukokemuksen itselleen hyväksi tai huonoksi. Samoin hän määrittää sen, mikä on merkityksellistä. Asiakaskeskeisessä ajattelussa näkökulman täytyy olla asiakkaan näkökulma, ja palveluajattelu synnyttää tarpeen tutkia sitä lisää. Asiakkaan arvosta puhutaan sekä akateemisissa tutkimuksissa että käytännön yritystoiminnassa. Heinonen ja Strandvik (2009, 46) painottivat myös sitä, että asiakas-, palvelu- ja tilannetekijät ovat yhteydessä toisiinsa, kun arvoa arvioidaan ja tärkeintä on asiakkaan kokonaisarvio.



3.4 VIERAANVARAISUUSALAN LIIKETOIMINTOJEN JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

Maailmanlaajuinen kehitys talouksien vapautumisesta, yksityistämisestä ja globalisaatiosta ovat vaikuttaneet siihen, että vieraanvaraisuusala on käynyt läpi suuren muutoksen ja noussut globaaliksi toimialaksi viimeisten 50 vuoden aikana (Erdly & Kesterson-Townes 2003). Muun muassa vapaa-ajan harrastusten merkitys on matkailussa kasvanut (Williams 2006). Samalla myös vieraanvaraisuus ja kulutuskäyttäytyminen ovat muuttuneet. Vieraanvaraisuuspalvelujen kuluttajat ovat kehittyneet laatu- ja palveluorientoitumiseksi, vaativammiksi ja monella tavalla erilaisiksi. Matkailupalveluista etsitään korkealaatuisia ja monikulttuurisia, mutta johdonmukaisia vieraanvaraisuuskokemuksia. (Scott ym. 2009.) Vieraanvaraisuusala on muuttumassa tuotekeskeisestä liiketoiminnasta palvelu- ja asiakas-keskeiseksi, mikä vaatii strategista muutosta myös johtamiseen, eli ei suunnitella tuotteita yrityksen sisällä, vaan suunnitellaan palvelua asiakkaiden toiveiden ja haluaman mukaisesti (Strandvik ym. 2011), mielellään heidän kanssaan.

Johtaminen on myös muuttumassa. Avolio ym. (1999) ovat luoneet perustaa eri johtamistyylien tarkastelulle. Yksi johtamistyyleistä on nimeltään transaktionaalinen johtamistyyli, joka tunnetaan myös *management*-johtamistyylinä. Tällöin puhutaan asioiden johtamisesta. Toinen johtamistyyli on transformaalinen johtamistyyli, jota usein nimitetään *leadership*-tyyliksi ja sen yhteydessä puhutaan ihmisten johtamisesta. (Avolio ym. 1999.) Johtaminen (*management*) on vieraanvaraisuusalan koulutuksessa yhdistetty perinteisesti yrityksen ja sen toimintojen johtamiseen, kuten matkailuyrityksen, hotellin, ravintolan, ruoanvalmistuksen tai puhtaanapidon johtamiseen. Tyypillistä matkailu- ja ravitsemusalan koulutuksessa on ollut, että johtamista on tarkasteltu palvelujohtamisen ja markkinoinnin johtamisen näkökulmista. Lisäksi johtamiseen on yhdistetty muun muassa talousjohtaminen, tietojohtaminen ja ympäristöjohtaminen sekä johtajuus ja henkilöstöjohtaminen. Seuraavassa taulukossa on joitakin esimerkkejä artikkeleista, jotka liittyvät vieraanvaraisuusalaan ja asioiden johtamiseen (Taulukko 16).

Yukl (2010, 25) määritteli johtajuutta eli ihmisten johtamista vaikutusprosessiksi muihin ihmisiin, jonka tarkoitus on ymmärtää ja päättää se, mitä pitää tehdä ja miten se tehdään sekä edesauttaa niin yksilöllisesti kuin kollektiivisestikin pyrkimyksiä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Johtajuudessa (*leadership*) arvostetaan joustavuutta, innovatiivisuutta ja sopeutuvaisuutta sekä suuntaudutaan myös ihmisten hyvinvointiin ja johtamiseen taloudellisten tulosten lisäksi (Yukl 2010). Johtajuuden (*leadership*) tarkoitus on *saada ihmiset ymmärtämään ja uskomaan yritykselle asetettuihin tavoitteisiin ja työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi*. Johtaminen (*management*) puolestaan pyrkii hallitsemaan ja varmistamaan, että päivittäiset toimet tapahtuvat niin kuin niiden pitäisi tapahtua. Johtajuuden ja johtamisen on kuljettava käsi kädessä. Ne eivät ole sama asia, mutta ne ovat linkittyneet ja täydentävät toisiaan. Jotta yritys menestyisi, se tarvitsee johdon, joka voi suunnitella, organisoida ja koordinoida henkilöstöään sekä samalla inspiroida ja motivoida heitä toimimaan parhaan kykynsä mukaan.

AVAINSANOJA	ARTIKKELI
Vieraanvaraisuuspalvelut, online-arvostelujen hallinta, sosiaalisen median sivustot	Niu, R.H. & Fa, Y. 2017. An exploratory study of online review management in hospitality services. <i>Journal of Service Theory and Practice</i> , 28, 1, 79-98.
Kuluttajien käyttäytyminen, matkustaminen, markkinoinnin käsitelätoitusta 2000-2012	Cohen, S.A., Prayag, G. & Moital, M. 2014. Consumer behaviour in tourism: Concepts, influences and opportunities. <i>Current Issues in Tourism</i> , 17, 10, 872-909.
Tekijöitä, jotka vaikuttavat johtamisen kehittämiseen ja osaamiseen, vieraanvaraisuuspalvelut	Watson, S. 2008. Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector Implications for talent management. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 20, 7, 758-780.
Markkinointi, mainonta ja myynti, kuluttajien käyttäytyminen, tutkimus	Zaltman, G., Olson, J. & Forr, J. 2015. Toward a New Marketing Science for Hospitality Managers. <i>Cornell Hospitality Quarterly</i> , 56, 4, 337-344.
Vieraanvaraisuuspalvelut, vieraanvaraisuuden koulutus, katsaus palvelumarkkinoinnin kehittämiseen	Baker, M.A. & Magnini, V.P. 2016. The evolution of services marketing, hospitality marketing and building the constituency model for hospitality marketing. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 28, 8, 1510-1534.
Vieraanvaraisuuspalvelut, yritysten talouteen liittyvät tutkimukset	Jang, S.C. & Park, K. 2011. Hospitality finance research during recent two decades Subjects, methodologies, and citation. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 23, 4, 479-497.
Revenue- ja key account management, asiakassuhteet ja luottamus	Wang, X.L. 2012. The impact of revenue management on hotel key account relationship development. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 24, 3, 358-380.
Vieraanvaraisuusala, tiedonhallinnan osaamisen vaikutus palvelutarjontaan	Jalilvand, M.R., Pool, J.K., Khodadadi, M. & Sharifi, M. 2019. Information technology competency and knowledge management in the hospitality industry service supply chain. <i>Tourism Review</i> , 74, 4, 872-884.
Tiedolla johtaminen, konsepti, vieraanvaraisuusala	Hallin, C.A. & Marnburg, E. 2008. Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. <i>Tourism Management</i> , 29, 2, 366-381.
Tiedolla johtaminen vieraanvaraisuusalalla, prosessin kuvaus	Zaei, M.E. 2014. Knowledge Management in Hospitality and Tourism Industry: A KM Research Perspective. <i>Information and Knowledge Management</i> , 4, 9, 114-122.
Johtavat vieraanvaraisuuden ja matkailun yritykset, monimuotoisuuden johtamisen raportointi	Gajjar, T. & Okumus, F. 2018. Diversity management: What are the leading hospitality and tourism companies reporting? <i>Journal of Hospitality Marketing & Management</i> , 27, 8, 905-925.
Palvelujohtaminen, työntekijät, vieraanvaraisuuden käsite ja kaupallistaminen, isäntä-vieras-malli	Golubovskaya, M., Robinson, R.N. S. & Solnet, D. 2017. The meaning of hospitality: do employees understand? <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 29, 5, 1282-1304.

3.4.1 JOHTAMISEN NÄKÖKULMA VIERAANVARAISUUSALALLA

Ryan (2019) totesi, että vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamisen aihealuetta tulee kehittää. Aiemmin on tutkimuksissa esiintynyt väittämiä, että vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen hotellissa tarkoittaa esimerkiksi asiakkaille tarjottavaa ydintuotetta mukavasta yöunesta. Kuitenkin siihen, mitä asiakkaat odottavat saavansa, mikä heidän mielestään on merkityksellistä ja antaa rahalle vastinetta, voivat vaikuttaa aivan muunlaiset seikat. Telferin (2000, 40) mukaan vieraanvaraisuus ei niinkään vaadi taitoja, vaan halun toimia huomaavaisesti vieraan hyväksi. Kaupallisessa vieraanvaraisuudessa vastuu vieraiden hyvinvoinnista on viime kädessä yritysten omistajilla tai johtajilla. Vieraanvaraisuusalalla vaaditaan johdolta ammatillisten taitojen ja vieraanvaraisuustaitojen lisäksi liiketoiminnan ja johtamisen osaamista. Hyvien johtajien on kyettävä vastaamaan vieraidensa odotuksiin palkkaamalla oikeanlaista, työtehtävissään viihtyvää henkilökuntaa. Liiketoiminnassa vieraan velvollisuutena on maksaa saamastaan palvelusta ja käyttäytyä tilanteeseen sopivalla tavalla. Sekä yksityisessä että kaupallisessa vieraanvaraisuudessa suhteen oletetaan olevan tasa-arvoinen. (Telfer 2000, 40-45.)

Drucker (1968) määritteli johtamista seuraavalla tavalla: johdon vastuu ja merkitys yhteiskunnassa on ratkaiseva paitsi yritykselle myös johdon julkiselle asemalle ja sen onnistumiselle, ja lisäksi talous- ja sosiaalijärjestelmän tulevaisuudelle ja yrityksen selviytymiselle itsenäisenä instituutiona. Myös vieraanvaraisuusalalla on johdon merkitys tunnustettu. Sen mukaan tehokas johtaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä liiketoiminnan onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Tämä pätee hotelli- ja ravitsemispalveluihin ja myös muihin palveluihin, koska niiden johtajat tarvitsevat teknisten ja hallinnollisten tietojen sekä taitojen tasapainoa, joita he ovat hankkineet yhdistämällä koulutusta ja kokemusta. Johtaminen liittyy kaikkiin organisaation toimintoihin, eikä se ole erillinen osa. (Mullins & Dossor 2013, 190.)

Strateginen johtaminen

Strategisessa johtamisessa johto pyrkii integroimaan talousasiat, informaatioteknologian, markkinoinnin ja brändäyksen sekä muita liiketoimintaan liittyviä seikkoja toisiinsa. Akateemisia johtajia sekä vieraanvaraisuuspalvelujen johtamisessa että strategisessa johtamisessa on ollut suhteellisen vähän aikaa (Harrington & Ottenbacher 2011). Heidän mukaansa vieraanvaraisuusalan johdon osaamisalueiden tutkimuksissa on käsitelty muun muassa hallinnollisia ja liiketoimintaan liittyviä aihepiirejä, kuten toimitusjohtajana olemista tai johtamista markkinoinnin, sosiologian, taloustieteen ja psykologian näkökulmista. Strategista johtamista on selvitetty tutkimuksissa muun muassa taloustieteen, organisaatioteorioiden, organisaatiokäyttäytymisen tai markkinoinnin näkökulmista. Kamensky (2014, 19) määritteli strategista johtamista esimerkiksi seuraavalla tavalla: *”Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.”*

Palvelujohtaminen

Vieraanvaraisuusalalla palvelujohtaminen on monin tavoin muuttunut ja kehittynyt. Esimerkki kertoo Tampereen Tammerin johtajasta Adlivankinista vuodelta 1929.

”Hän oli liukas mannermainen ravintoloitsija, joka pukeutui äärimmäisen huolitellusti. Hänellä oli aina huulillaan kohtelias hymy. Hän palveli asiakkaitaan erinomaisen sulavasti ja hienostuneesti, mutta hän ei silti osoittanut koskaan eikä kenellekään alentuvuutta. Hän tunsu arvonsa.”
(Seppälä 1979.)

Nykyiset kirjoitelmat uutisotsikoissa kertovat esimerkiksi työvoiman saatavuudesta.

”Suomessa matkailu- ja majoitus- ja ravitsemisalalla on huutava pula kokeista ja tarjoilijoista. Kasvavalla toimialalla työvoiman tarve on jatkuva. Vaikka ravintola-alan töitä on runsaasti tarjolla, ala ei tunnu kiinnostavan hakijoita. Siitä on tullut nuorten silmissä epämuodikasta. Ravintola-alan vetovoimaa heikentävät matalat palkat ja epäsäännölliset työajat. Myös fyysisesti raskas työ saattaa karkottaa osan hakijoista.” (Rantala 2018.)

Henkilökunnan vähyys vaikuttaa myös asiakkaan palvelukokemukseen. Tyytymättömyys vaikuttaa tunteisiin ja koettuun palvelun laatuun (Rust & Oliver 2000, 92). Henkilökunta kuitenkin mahdollistaa vieraanvaraisuuden kokemisen. Lähes jokainen palveluyrityksen työntekijä osallistuu henkilökohtaisesti myyntitoimintaan ja markkinointiviestintään, mitkä vaikuttavat yrityksen menestymiseen (Grönroos 1982). Asiakassuhteita tarkastelevan markkinoinnin mukaan arvoa luodaan palveluprosessin aikana ja siihen osallistuu koko henkilökunta, myös niin sanotut osa-aikamarkkinoijat eli palveluhenkilöstö (Ravald & Grönroos 1996).

Palvelu esiintyi aiemmin markkinoinnin kirjallisuudessa asiakaspalveluna. Grönroos (1982) selvitti vuorovaikutukseen liittyvää markkinointiviestintää perinteisen markkinoinnin rinnalla. Sitä suorittivat nimenomaan vuorovaikutustilanteessa toimivat asiakaspalvelijat. Palvelujohtamista on vuosien mittaan tutkittu esimerkiksi laatujohtamisen näkökulmasta (Parasuraman ym. 1985; Parasuraman 2010) palvelun teknisenä ja toiminnallisena laatuna tai prosessien johtamisena (Shostack 1984; Bitner ym. 2008, 84) sekä monilla muilla tavoilla.

Vieraanvaraisuusalalla on palvelututkimuksia tehty esimerkiksi hotellihuoneiden suunnittelusta ja käytetyistä materiaaleista, jotta voidaan vähentää vieraiden allergioiden määriä tai jotta vieraille voidaan tarjota erilaisia tyyntyvalikoimia, erilaistettua minibar-sisältöä, muita lisäpalveluita tai esimerkiksi ympäristöstävällisyydestä kertovia ratkaisuja hotelleissa (Ryan 2019, 352). Tarvitaan siis tietoa ja osaamista esimerkiksi sisustuksesta, asiakkaan viihtymisestä, ympäristövastuullisuudesta ja yksilöidyistä palvelukokemuksista.

Palvelujohtamisessa keskeinen tekijä on palveluiden kehittäminen. Palvelun kehittämisessä on 2000-luvulla otettu käyttöön maailmanlaajuisesti service designin (palvelumuotoilun) ajattelu, prosessit ja työkalut. Palvelumuotoilun ajattelussa ja sen työkaluissa yhdistyvät palvelu- ja asiakaskeksisyys sekä yhteiset keskustelut ja tekeminen.

”Muotoiluajattelu on osa yrityksen tai organisaation kyvykkyyttä tuottaa uutta sisältöä, kehittää liiketoimintaa ennakoiden ja prototyyppien sekä tehdä kehitystyötä yli toimiala- ja organisaatorajojen. Muotoiluajattelu mahdollistaa ratkaisukeskeistä toimintaa, jossa hyödynnetään monialaista asiantuntijuutta luovien, visuaalisten, toiminnallisten ja konkreettisten menetelmien avulla. Muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät mahdollistavat uusien ratkaisujen ja toimintatapojen kehittämisen koko henkilöstön näkökulmasta, ei vain muotoilukoulutuksen saajien näkökulmasta.” (Miettinen 2014, 11.)

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan siis yhteissuunnitteluun perustuvaa ja asiakaskeskeistä lähestymistapaa. Sen avulla pyritään ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä ja haluamaa, mikä puolestaan voi johtaa uusien palvelujen luomiseen tai olemassa olevien palveluiden kehittämiseen. Lusch ja Vargo (2006) määrittivät palvelua vuorovaikutteiseksi prosessiksi, mikä saa aikaan toisen arvostamia asioita. Palvelukokemusta ei voida suunnitella ja määrittää etukäteen, sillä kokemuksiin sisältyy henkilökohtaisia merkityksiä. Asiakkaiden huomio kiinnittyy vuorovaikutuksessa ja asiakassuhteessa palvelun lisäksi myös erilaisiin tunnekokemuksiin. (Grönroos 2004, 103, 109.) Berryn ym. (2002, 86) mukaan markkinoinnin johtamisessa kokemus yhdistetään asiakkaan prosessiin. Sen mukaan yritysten tulee johtamisessa pitää yhtä tärkeänä asiakkaan tunnekokemusten johtamista kuin palvelutoimintojen johtamista.

Markkinoinnin johtaminen

Baker ja Magnini (2016) käsittelevät artikkelissaan vieraanvaraisuusmarkkinointia. Heidän mukaansa 2010-lukuun mennessä ei ole olemassa aiempaa tutkimusta, joka yhdistäisi vieraanvaraisuuteen liittyvän kirjallisuuden palvelukonseptit, teoriat ja periaatteet palvelumarkkinointiin huolimatta siitä, että vieraanvaraisuusmarkkinoinnin ja palvelumarkkinoinnin välinen yhteys on ilmiselvää. Vieraanvaraisuustutkijat kohtaavat perustavanlaatuisen ongelman siitä, miten alan epistemologisia näkökohtia voidaan kehittää ja vahvistaa, koska vieraanvaraisuutta on ollut vaikea määritellä.

Palvelututkimuksissa on viime vuosina keskusteltu liiketoimintaa ohjaavista ajatusmalleista tai logiikoista (Grönroos 2006a). Tällä tarkoitetaan uudenlaisia näkökulmia tai liiketoiminnan käsitteellistämistä, joiden perusteella liiketoiminnalle asetetaan tavoitteita ja tehdään toimintaa koskevia päätöksiä (Heinonen ym. 2010; Heinonen & Strandvik 2015). Tutkimuksista nousevien näkökulmien tavoitteena on auttaa palveluntuottajia kehittämään toimintaansa muuttuvassa ympäristössä, jossa he joutuvat huomioimaan muun muassa teknologian kehittymisen sekä asiakkaiden roolimutoksen passiivisesta kohteesta aktiiviseksi toimijaksi (Gummesson 2011; Heinonen & Strandvik 2015). Palveluliiketoimintaan liittyvät uudet teoriat käsittelevät tavalla tai toisella palvelukeskeisyyttä ja asiakaskeskeisyyttä. Uudenlaisilla ajattelumalleilla on haluttu korvata aiemmin vallitseva tuotokeskeisen ajattelumalli, jossa yritys nähtiin tuotteita tarjoavana toimijana ja asiakas tuotteiden vastaanottajina, ja vuorovaikutusta tarkasteltiin pääasiassa taloudellisesta, vaihtoarvon näkökulmasta.

Ballantyne ja Varey (2008) yhdistivät palvelukeskeiseen liiketoimintaan henkilöstön ja asiakkaan (vrt. isäntä ja vieras) vuorovaikutuksen tukemaan asiakkaan arvon muodostumista. Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa asiakas nähdään aktiivisena toimijana, ei toiminnan kohteena. Tällöin asiakas tekee valintoja ja määrittää esimerkiksi palvelukokemuksen itselleen hyväksi tai huonoksi. Samoin asiakas määrittää sen, mikälaisen arvokokemuksen hän saa palvelusta, prosesseista tai kohtaamisesta ihmisten kanssa (Alakoski 2014). Vieraanvaraisuuskirjallisuudessa vuorovaikutustilanteeseen on yhdistetty mm. välittäminen ja

asiakkaan hyvinvoinnista huolehtiminen sekä lämmin, vilpitön ja asianmukainen palvelukäyttäytyminen (Brotherton 2005; Lashley 2008), myös niiden on tarkoitus olla merkityksellisiä vieraalle tai asiakkaalle.

Monet palvelukeskeisen liiketoiminnan sanoista ja termeistä voidaan yhdistää perinteiseen vieraanvaraisuusajatteluun. Luschin ja Vargon (2006, 286) mukaan on olemassa siirtymävaihe muutettaessa yrityksissä tuotantokeskeistä liiketoimintalogiikkaa palvelukeskeiseksi. He kuvaavat siirtymisvaiheen sanaston ja palvelukeskeisen ajattelun muuttumista tietyillä palvelumarkkinoinnin käsitteillä, joista on esimerkkejä Taulukossa 17.

TUOTANTOKESKEINEN LIIKETOIMINTALOGIIKKA	SIIRTYMÄVAIHE	PALVELUKESKEINEN LIIKETOIMINTALOGIIKKA
Tavarat ja tuotteet	Palvelut ja tarjoomat	Palvelu ja kokemukset
Ominaisuudet	Hyödyt	Ratkaisut
Hinta	Arvon jakelu	Arvolupaus
Lisäarvo	Yhdessä tuottaminen	Arvon yhdessä luominen (co-creation)
Tuloksen maksimointi	Taloudellisuus	Palaute taloudellisuudesta, oppiminen
Välitysketju	Arvoketju	Arvon luomisen verkosto
Mainonta	Integroitunut markkinointiviestintä	Dialogi

Taulukko 17. Siirtyminen palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan (Lusch & Vargo 2006)

Tuotantokeskeisen liiketoiminta-ajattelutavan mukaisessa tuotteiden, palvelutuotteiden ja palvelujen tarjonnassa on Woodin (2004) mukaan kyse mekaanisesta vieraanvaraisuuden mallista. Siksi tuotantokeskeinen ja teollinen ajattelu ovat huonosti sopivia vieraanvaraisuusalaan.

Sen sijaan palvelukeskeisen ajattelun mukainen palvelu, kokemukset sekä arvon yhdessä luominen pitävät sisällään vieraanvaraisuuteen liittyviä kohtaamisia ja vuorovaikutuksia sekä isännän ja vieraan välistä inhimillistä vaihtoa, joita King (1995) ja Brotherton(1999) käsittelivät.

Palvelukeskeisen ajattelun mukaiset ratkaisujen kehittämiset kertovat vieraanvaraisuuden ammatillisuudesta eli osaamisesta ratkaista asiakkaan ongelmia (Pizam & Shani 2009). Arvon luominen yhdessä tai verkostossa kertovat siitä, että tavoitellaan asiakkaalle muodostuvaa arvoa (Teng 2011). Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan sanasto sopii vieraanvaraisuusosalalle.

Ryan (2019) kuvasi vieraanvaraisuusalan johtamiseen liittyviä ajankohtaisia tutkimusesimerkkejä. Niiden mukaan muun muassa Internetin tulolla on ollut tärkeä vaikutus matkailu- ja majoitusosalalla markkinoinnin asioiden ja suorituskyvyn arviointiin. Perinteinen markkinointi edellyttää sekä suoraa että epäsuoraa tiedonkeruuta matkailijoista ja hotellivieraista. Tiedonkeruun tarpeet liittyvät siihen, miksi vieraat valitsevat hotellin tai muun matkailuyrityksen. Yhä useammat hotellivieraat pitävät itsestään selvänä,

että puhtausstandardit, Internet-yhteydet ja mukavuuteen liittyvät tekijät ovat kunnossa. Välittäjien rooli (kuten TripAdvisor, Booking.com, matkatoimistot, liikenneyhtiöt, muut) on yhä merkittävämpää tulojen turvaamiseksi. Toisin sanoen matkailuyritykset kilpailevat samanaikaisesti välittäjien ja omien nettisivujensa kanssa. Yksi markkinoinnin nyansseista on hinnan rooli; voivatko esimerkiksi kanta-asiakasohjelmat sallia pienen alennuksen välittäjien kautta. Näiden seurauksena asiakassuhdejohtamisesta on tullut merkittävä seikka matkailualan tutkimuksissa. (Ryan 2019, 353.)

Talousasioiden johtaminen

Yrityksen näkökulmasta kaupallista vieraanvaraisuutta käsitellään tarjonnan taloudellisten lainalaisuuksien avulla. Tavoitteena on voiton saavuttaminen liiketoiminnassa, mikä tarkoittaa yrityksen strategian toteuttamista käytännössä. Aiheesta voi lukea lisää esimerkiksi kirjasta Matkailututkimuksen avainkäsitteet (ks. Edelman & Ilola 2017). Kahvilayrityksen pyörittämisestä kertoo seuraava Ylen uutisten esimerkki (Korpela 2019):

”Moni perustaa kahvilan pelkkiin haaveisiin pohjautuen ja pettyy. Esimerkkiyrityksen alku oli yrittäjälle jännää, kun hän ei ollut sitä aiemmin tehnyt. Siinä sen hauskuus varmaan olikin, kun joka päivä tuli jotain uutta, ja sai keksiä uuden asian. Pikkuhiljaa arki kuitenkin alkoi tuntua kaukaiselta omiin haaveisiin verrattuna. Sittemmin kuului yrittäjän arkeen paljon paperiasioiden hoitamista ja vähemmän kahvilatuotteiden leipomista ja sisustamista, ja myöhemmin kahvilayrityksestä luovuttiin kokonaan. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRan toimitusjohtaja Timo Lapin mukaan monet lähtevät kahvila-alalle ymmärtämättä alaa. Kilpailu kahvilamaailmassa on kovaa. Lapin mielestä kahviloiden määrä on noussut selvästi, vaikka tarkkaa tilastoa kahviloiden määrästä on vaikea saada. Monet uskaltavat ryhtyä kahvilayrittäjäksi huolimatta siitä, että se tietää pitkiä päiviä ja ehkä valvottuja öitäkin.”

Tutkimusten aiheista kertoo hotellien hinnoitteluesimerkki. Hinnoittelu on jatkuvasti esillä oleva aihe ja markkinoinnin tutkimuksissa sen roolia käsitellään keinona houkutella tai vähentää hotellivarouksia. Taloudellinen suorituskyky ei ole harvinainen tutkimusaihe, mutta pääsy yksittäisen hotellin tiedostoihin on vaikeaa ja siksi monet tutkimuksista ovatkin riippuvaisia hotelliyritysten julkisesti saatavissa olevista tuloksista. Kyseiset tulokset eroavat kuitenkin yksityiskohtaisesti raportoiduista tiedoista. Yksityiskohtaisten tietojen puuttuessa toinen käytetty informaation lähde on osakkeiden hinnat ja niiden muutokset. Tutkijat ovat pyrkineet yhdistämään osakekurssien muutokset matkailijamääriin, vuodekapasiteetteihin tai muihin mittareihin. Vakiintunut tutkimusten aihe on ollut myös yield management -hinnoittelutekniikka. Se mahdollistaa huoneiden hinnoittelun kysynnän ja tulojen maksimoimiseksi, mikä sisältää nykyisin hotellien johtajia ja hotelliketjuja auttavia ohjelmistoja ja työkaluja. (Ryan 2019, 353-354.)

Talousjohtamisen vieraanvaraisuuteen liittyvissä toiminnoissa on esiintynyt yield-managementin ohella myös revenue management, tuottojen johtaminen. Se tarkoittaa yrityksen tuottojen johtamista taktisesti ja strategisesti siten, että pyritään kokonaisvaltaisella toiminnalla yrityksen tuottojen maksimointiin ja niiden hallinnan asianmukaiseen käyttöön (Forgács 2010). Siihen sisältyy osa-alueina muun muassa hinnoittelustrategia, kysynnän ennustaminen, jakelukanavien hallinta, kapasiteetin hallinta, asiakashallinta

ja palvelupaketin kehittäminen. Revenue management on pelkistetty usein kuvailulla oikea palvelu, oikealle asiakkaalle, oikeaan aikaan, oikealla hinnalla.

Tietojohtaminen, tiedolla johtaminen

Tiedonhallinta (*Knowledge Management*) on noussut viimeisten vuosikymmenten aikana yhdeksi keskustelluimmista johtamiskonsepteista. Hallin ja Marnburgin (2008) mukaan se ei ole saavuttanut samaa suosiota ja samantapaista empiiristä tutkimusta vieraanvaraisuusalalla kuin monilla muilla aloilla. Tarvittaisiin tutkimustietoa siitä, miten tallentaa vieraanvaraisuusalan johdon ja työntekijöiden reaaliaikaista kontekstiin liittyvää tietoa, tai työntekijöiden ja johtajien tietotaitoja liiketoiminnan muutoksen ennustamisessa sekä sitä, miten tiedon visio ja tietoon perustuva toiminta voidaan linjata.

Esimerkiksi hotelliketjuilla on erityisiä johtamishaasteita tietojohtamisen järjestelmien kanssa. Niillä on monia hotelliikiinteistöjä tietyn maan tai alueen eri puolilla tai jopa kansainvälisesti. Niissä asuvat vieraat ovat yleensä kansainvälisiä matkailijoita. Kanta-asiakasohjelmien luominen johtaa asiakkaiden odotusten tunnistamiseen, olkoonpa ketjuhotelli missä tahansa. Tämä voidaan saavuttaa varmistamalla tietojen kansainvälinen levittäminen henkilöstön käyttöön kaikkialle maailmaan. Järjestelmät sisältävät myös yksityiskohtia ja tietoja kyseisen ketjun ravintoloihin, elintarvikkeiden tilaukseen ja niiden käyttöön sekä huoneiden jakamiseen ja ylläpitoon liittyvistä sisäisistä toiminnoista henkilöstötietojen ja palkkatietojen rinnalla. Kirjanpitoliedot ovat myös olemassa ja suuri osa niistä johtaa myös talouden vertailuun. Tietojohtamisen järjestelmiin kuuluvat muun muassa kirjanpitoliedot, niiden käyttötavat, henkilöstön todellisen tehokkuuden ja taloudellisen suorituskyvyn tutkiminen ja tilastolliset erot. (Ryan 2019, 353.)

Vieraanvaraisuusalalla tehokkaan tietojohtamisen järjestelmät ovat perustuneet toisiinsa yhdistyneisiin tietokonejärjestelmiin. Tänä päivänä Internet ulottuu johtamistoiminnoissa erityisesti markkinointiviestintään auttaen johdon päätöksenteossa. Tärkeä tekijä on ollut sosiaalisen median kasvu. Tutkimusten näkökulmasta on olemassa tietoa kävijöiden käyttämistä nettisivustoista, kuten TripAdvisor.com, mutta tutkijat eivät ole esimerkiksi koostaneet tietoa paikoista ja hotelleista, joiden sivustoilla ei ole käyty. Tutkijat ovat selvittäneet myös nettisivujen designia, sisältöä ja tehokkuutta, sosiaalisen median käyttöä, eri hotelliikiinteistöjen ja ketjujen markkinointiviestintää edellä mainittujen keinojen avulla sekä imagon luomisen ja tehokkuuden kehittymistä. Google Analytics ja vastaavat työkalut sallivat tutkintalähteiden ja tutkimusvälineiden tarkastelun. Nykyisin on mahdollista vertailla hotellien ominaisuuksia, brändejä ja markkinoita. Hotellit kilpailevat näkyvyydestään ja sijainnista verkkosivustoilla, samoin kuin lentoyhtiöt etsiessään mahdollisuutta päästä ensimmäisille sivuille lentoyhtiöiden varausjärjestelmiin. (Ryan 2019, 353.)

Vastuullinen johtaminen

Vastuullinen johtaminen (*Corporate Social Responsibility*) tarkastelee yrityksen toimintoja tavallisesti taloudellisen ja sosiaalisen sekä ympäristön vastuun näkökulmista. Veijolan ym. (2013) mukaan matkailutoiminnan vastuullisuuden seurauksia voidaan tarkastella edellä mainittujen lisäksi ainakin kulttuurisesta ja poliittisesta näkökulmasta. Myös kestävä matkailu on osa vastuulliseen matkailuun kuuluvaa näkökulmaa. Se on viime vuosina noussut merkittävään asemaan tutkimuksissa, uutisoinnissa ym. matkailuun liittyvissä keskusteluissa (Tervo-Kankare 2017). Vastuullisuus liittyy menestyvän yrityksen liiketoimintaosaamiseen. Vastuullisessa yrityksessä toimitaan mahdollisimman kestävällä tavalla ja

sovitetaan yhteen yrityksen ja sen sidosryhmien tavoitteet ja odotukset. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019.) Vastuullisuus tai oikeammin sen puute merkitsee monille asiakkaille paljon, se vaikuttaa tunteisiin palvelukokemuksessa.

Johtamistutkimuksissa ja henkilökuntaan sekä ympäristöön liittyvässä vieraanvaraisuuden keskusteluissa on ollut esillä erityisesti yritysten sosiaalinen vastuullisuus, joka liittyy Corporate Social Responsibility (CSR) eli yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden ohjelmaan. Tutkimuksissa on ollut aiheena yhteiskuntavastuun johtaminen ja johdon toimenpiteiden vieminen edelleen henkilöstölle ja asiakkaille. Yhteiskuntavastuulla on merkitystä asiakkaiden hotellivalintoihin sekä yhteiskuntavastuun käyttöönoton ja kannattavuuden välisiin yhteyksiin. Hotelliyritysten sosiaalisen vastuun politiikalla on merkitystä suhteiden luomisessa paikallisten yhteisöjen kanssa. Tutkimukset ovat käsitelleet muun muassa sitä, miten sosiaalisen vastuullisuuden käytännöt näyttäisivät vaikuttavan hankintapäätöksiin toimittajilta, miten ne vaikuttavat työntekijäsuhteisiin ja vieraille tapahtuvaan viestintään. (Ryan 2019, 353.)

Yritysvastuun tutkimukset ovat kohdistuneet myös energian säästämiseen, veden kulutuksen minimoimiseen suihkujärjestelmien avulla, sähkön käytön malleihin tai ilmanlaatuun hotellissa. Lisäksi on tehty tutkimusta elintarvikkeiden jätehuollon parhaista käytännöistä mukaan lukien sivutuotteiden, kuten lannoitteiden hyödyntämisestä hotellin yrttitarhassa tai hyvien ympäristökäytäntöjen kohentumisesta ja henkilöstön merkityksestä hyvän ympäristökäytännön ylläpitämisessä. Ympäristöasioiden tutkimukset ovat myös kohdistuneet esimerkiksi saippuoiden ja muiden tarvikkeiden tarjoamiseen ja vieraiden suhtautumiseen esimerkiksi saippua-automaatteihin. Lisäksi tutkimukset ovat liittyneet muun muassa keinoihin vähentää pesulakuluja ja saavuttaa alhaisempi energiankäyttötaso yhdessä pesuaineiden käytön minimoinnin kanssa. Kriittiset tutkimukset ovat liittyneet viherpesun esiintymiseen hotellielinkeinossa. (Ryan 2019, 352.)



3.4.2 JOHTAJUUDESTA VIERAANVARAISUUSALALLA

Johtajuudella (*leadership*) tarkoitetaan yleiskäsitettä ja aihepiiriä, johon liittyy monia tulkintoja. Vieraanvaraisuusalalla ei voi välttämättä tunnistaa johtajaa työntekijöiden perusteella. Esimerkiksi esimiehiä luokitellaan usein työntekijöiksi, vaikka he ovat todellisuudessa johdon edustajia ja heitä kutsutaan esimerkiksi linjajohtajiksi. Erityisesti vieraanvaraisuusalalla he ovat kiinteä osa johtamisprosessia. Esimiehet ovat usein vastuussa, että työt tulevat tehdyksi, joten he huolehtivat ohjaamisesta, neuvonnasta ja suorituskyvyn hallinnasta. Heillä tulee olla taitoa motivoida henkilöstöä työssään, käsitellä tuotannon tai palvelun ongelmia, käsitellä vaikeuksia tai valituksia diplomaattisesti, ja ehkä tarttua korjaaviin toimenpiteisiin. (Mullins & Dossor 2013, 189-190.)

Vielä 1980-luvulla on keskiössä ollut enemmänkin johtaminen (*management*) kuin johtajuus (*leadership*). Tällöin painopiste oli johtamisen kehittämisessä, johtamisen arvioinnissa ja johtamistaitoihin liittyvissä tekijöissä. 1990-luvulla lisättiin organisaatiokulttuurin luomista johtamisen avulla, samoin kehitettiin johtajuutta etenkin suurissa organisaatioissa, jotka kohtasivat globaaleja haasteita. 2000-luvulla on johtajuudesta tullut lukuisten kirjojen, artikkeleiden ja konferenssipapereiden aihe. (Laine 2008.)

Johtajuuden historiasta ja kehittämisestä on artikkelissaan kirjoittanut myös Brownell (2010). Hänen mukaansa transformaalisessa ihmisten johtamisessa menestyminen on aiemmin perustunut johtajien karismaan ja heidän luomiinsa vahvoihin suhteisiin. Kahden viime vuosikymmenen aikana on havaittu kasvavaa kiinnostusta ihmisten johtajuuteen etenkin herkissä vieraanvaraisuusympäristöissä. Clark ym. (2009) tutkivat hotellityöntekijöihin vaikuttavia johtamistapoja. Tulokset paljastivat, että transformaalisten johtajien innoittamat yhteiset arvot olivat tärkeimpiä muuttujia työntekijöiden motivaatiolle ja tyytyväisyydelle. Seuraava kehitysvaihe on ollut palveleva johtajuus (*Servant leadership*). Palvelevaan johtajuuteen on omaksuttu elementit aiemmista johtajan vaatimuksista. Palveleva johtaja osoittaa joustavuutta, jota tehokkuus vaatii kulttuurisesti monimuotoisella työpaikalla ja ottaa samalla huomioon muiden johtamismallien positiiviset ja asianmukaiset seikat. Rytkönen (2019) käytti väitöskirjassaan palvelevan johtajuuden käsitettä.

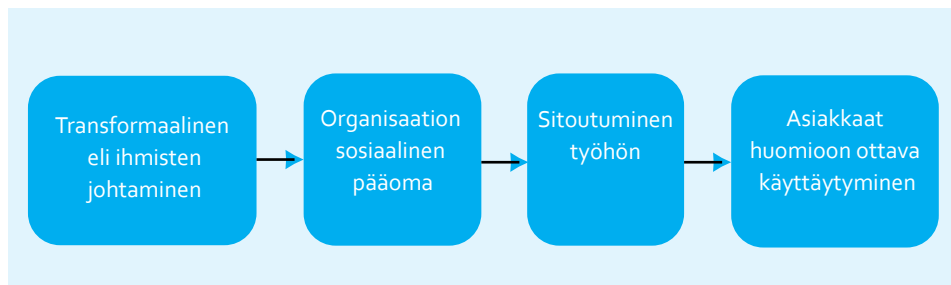
Golemanin (1998) mukaan johtajuuden kehittäminen on lisännyt erityisesti tunneällyn merkitystä. Hän on liittänyt emotionaalisen älykkyyden johtajan kyvykkyyteen, johtamistyyliin ja tunneällyyn. Emotionaalinen älykkyys tunnustetaan yhä tärkeämpänä aiheena työpaikoilla. On yllättävää havaita, että älykkyydosamäärä jää toiselle sijalle tunneällyn jälkeen määritettäessä erinomaista työsuorituskykyä. Tunneäly merkitsee kykyä tunnistaa omia ja muiden tunteita, se auttaa motivoimaan itseä ja hallitsemaan tunteita hyvin itsessämme ja työtehtävään liittyvissä suhteissamme. (Goleman 1998.)

Georgen (2000) mukaan menestyneiden johtajien sanottiin olevan emotionaalisesti älykkäitä ja kykeneviä paremmin ymmärtämään ja säätelemään tunteita. He kykenevät luomaan luottamuksen ja yhteistyön ilmapiirin emotionaalisen kykynsä avulla ja luomaan laadukkaita suhteita organisaation toisiin työntekijöihin. (George 2000, 1042.) Johtajuuteen kuuluu, että johdettavia kohdellaan tasapuolisesti. Johtaja ja esimies ovat työnantajan edustajia ja siinä roolissa heidän on pohdittava työryhmänsä toimintaa. Toimimalla oikeudenmukaisesti ja luomalla luottamusta lisäävä ilmapiiri johtaja pääsee esimiehisyydessään pitkälle. Johtajan tulee olla sekä lähellä johdettavia että riittävän kaukana pystyäkseen toimimaan sekä oikeudenmukaisesti että luotettavasti. (Laine 2008, 41-44.)

Ryan (2019) kuvasi vieraanvaraisuusalalla tehtyjä henkilöstöjohtamisen tutkimusaiheita. Tutkimuksissa on käsitelty muun muassa henkilöstön elämän ja työn tasapainoon liittyviä asioita, kuten "loppuun palamisen" syitä johtuen esimerkiksi 24 tunnin työpäivistä tai yövuorojen hiljaisista tunteista. Lisäksi on

selvitetty henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ja henkilöstön valtuuttamista palvelutehtävissä sekä asiakassuhteisiin liittyvää työtyytyväisyyttä. Kyseinen suhde vaikuttaa henkilöstön asenteiden ja kannattavuuden väliseen korrelaatioon, henkilöstön koulutukseen, henkilöstövaihtuvuuden ongelmiin, ja muiden maiden kansalaisten työllistämiseen, monikansallisen ja monikulttuurisen henkilöstön etuihin ja haittoihin hotellissa, henkilöstön rooliin toimia vaaratilanteissa tai henkilöstön tekemiin varkauksiin. (Ryan 2019, 352.)

Johtajuus, ihmisten johtaminen liitetään motivointiin, ihmissuhdekäyttäytymiseen ja viestintämalleihin eli ihmisten johtamiseen. Sitä pidetään yleensä tehokkaana johtamismuotona (van Knippenberg & Sitkin 2013, 2). Mostafa (2018) osoitti tutkimuksessaan yhteydet ja positiiviset vaikutukset seuraavien ulottuvuuksien välillä: transformaalin johtaminen, sosiaalisen pääoman ilmeneminen organisaation sisällä, parempi sitoutuminen työhön ja sen seurauksena asiakkaat huomioon ottava käyttäytyminen (Kuvio 14).



Kuvio 14. Johtajuudella on vaikutukset myös asiakaskokemukseen (ks. Mostafa 2018)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisten johtaminen rohkaisee työntekijöitä “kulkemaan ylimääräisen mailin” ja motivoi heitä osoittamaan organisaatiolle ja sen sidosryhmille hyödylliseksi koettuja käyttäytymismalleja (Bottomley ym. 2016, 39). Ihmisten johtamisella ymmärretään usein sellaista käyttäytymismallia, joka sisältää inhanteellisen vaikutuksen, inspiroivan motivaation, älyllisen stimulaation ja yksilöllisen huomioimisen (Bass 1985; Mostafa 2018). Vieraanvaraisuusalan johtajuudella on suuri merkitys siihen, miten asiakkaat tulevat kohdelluiksi. Se vaikuttaa myös yrityksen menestymiseen ja tuottavuuteen. Johtajuudesta tehdään paljon tutkimusta. Taulukossa 18 esitetään kooste joistakin tutkimusartikkeleista.

Eettisen johtamisen henkilökohtainen moraali tarkoittaa, että johdolla on tietyt piirteet, kuten rehellisyys, luotettavuus. Heidän on osoitettava käytöksellään tekevänsä oikeita asioita, lisäksi tulee tehdä eettisiin periaatteisiin perustuvia päätöksiä, olla huolissaan ihmisistä ja olla avoimia. Eettiseen johtamiseen kuuluu, että välitetään eettisiä normeja, asetetaan oikeita periaatteita ja arvoja säännöllisen ja vakuuttavan viestinnän avulla. Lisäksi ohjataan työntekijöitä noudattamaan eettisiä normeja käyttämällä palkkiojärjestelmää johdonmukaisesti. (Qin ym. 2013.)

AVAINSANOJA	ARTIKKELI
Johtajuuden kehittymisestä, koulutukseen liittyvä näkökulma	Brownell, J. 2010. Leadership in the Service of Hospitality. Cornell University, 51, 3, 363-378.
Eettinen johtajuus	Qin, Q., Wen, B., Ling, Q., Zhou, S. & Tong, M. 2013. How and when the effect of ethical leadership occurs? A multilevel analysis in the Chinese hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26, 6, 974-1001.
Henkilöstöjohtaminen, vieraanvaraisuusala, kooste olemassa olevasta kirjallisuudesta	Madera, J.M., Dawson, M., Guchaitand, P. & Belarmin, A.M. 2016. Strategic human resources management research in hospitality and tourism. A review of current literature and suggestions for the future. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29, 1, 48-67.
Feministinen ja maskuliininen johtajuus	Guillet, B.D., Pavesi, A., Hsu, C. & Weber, K. 2019. Is there such a thing as feminine leadership? Being a leader and not a man in the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31, 7, 2970-2993.
Toimitusjohtajan johtajuuden vaikutus	Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F.H. & Wan, J. 2014. The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28, 5, 945-968.
Maaseutumatkailun aluejohtajuus	Pröbstl-Haider, U., Melzer, V. & Jiricka, A. 2014. Rural tourism opportunities: strategies and requirements for destination leadership in peripheral areas. Tourism Review, 69, 3, 216-228.
Kokemuksellinen oppiminen, johtajuuden osaamisalueita	Testa, M.R. & Sipe, L. 2012. Service-Leadership Competencies for hospitality and tourism management. International Journal of Hospitality Management, 31, 648-658.

Taulukko 18. Tutkimusartikkeleita johtajuudesta vieraanvaraisuusalalta (Alakoski 2020)

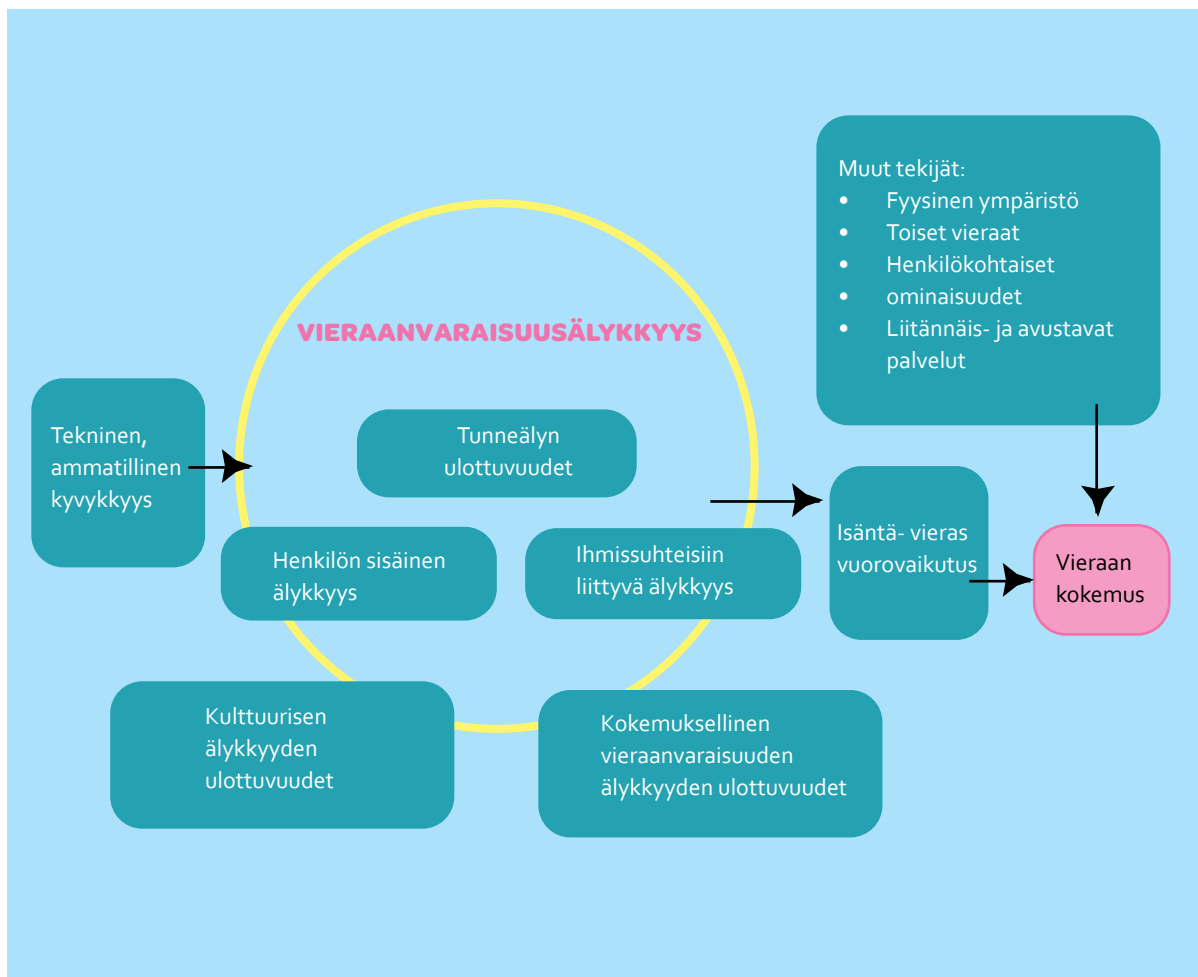
3.4.3 TUNNEÄLY VIERAANVARAISUUSALAN JOHTAJUUDESSA

Vieraanvaraisuusalan yritysten tulisi käyttää asiakaskontaktihenkilöstöään ”toimivina resursseina” (Shaw ym. 2011) ja kehittää heissä osaamista, jolla voidaan saavuttaa vieraanvaraisuusrooliin ja vieraisiin sitoutumisen osaamisen taso (Baum 2006, 126). Tason tulee olla selvästi perinteisen tason ylittävä. Vaikka kirjallisuus kattaa *tunneälyn ja kulttuurisen näkökulman* ihmisten välisen vuorovaikutuksen parantamiseksi, näitä näkökohtia ei ole otettu huomioon muistijälkiä jättäneen asiakaskokemuksen yhteydessä. *Emotionaalinen sekä kulttuuriin liittyvä älykkyys* voivat olla tärkeitä tekijöitä osaamisen rakentamisessa. Se vaikuttaa palvelutilanteissa henkilökunnan käyttäytymiseen ja parantaa heidän vuorovaikutustaan asiakkaiden kanssa.

Bharwani ja Jauhari (2013) ehdottivat uutta ’vieraanvaraisuuden älykkyyden’ (*hospitality intelligence*) käsitettä. Se sisältää emotionaalisen älykkyyden (ihmissuhteisiin liittyvä ja henkilön sisäinen älykkyys), kulttuuriin liittyvän älykkyyden ja vieraanvaraisuuden kokemukseen liittyvän ulottuvuuden sekä asiakkaan kokemukseen liittyvän palvelukeskeytyksen. Yleisessä merkityksessä älykkyys viittaa yksilön kykyyn oppia ja ajatella (Kihlstrom & Cantor 2000). Älykkyyden tutkimuksessa on aiemmin keskitytty pääasiassa kognitiivisiin näkökohtiin, kuten muistiin ja ongelmanratkaisuun. Perinteinen näkemys on ollut, että älykkyys on saatu syntymässä. Kuitenkin älykkyyden tavanomainen määritelmä, pääasiallisten kognitiivisten ja akateemisten kykyjen yhteydessä, voi sisällöltään olla melko kapea (Sternberg 1996).

Goleman (1998) selvitti kyvykkyyden ja älykkyyden välistä suhdetta, joka määrittelee kyvykkyydet älykkyyteen perustuvaksi, opituksi osaamiseksi, joka johtaa parempaan työn suoritukseen. Edellä mainittu tieto älykkyyden ja kyvykkyyksien välisestä suhteesta on johtanut vieraanvaraisuusalan älykkyyttä kuvaavan käsitteen muotoilemisessa (*hospitality intelligence*). Vieraanvaraisuusalan älykkyys sisältää tiedot, taidot, asenteet ja käyttäytymisosaamisen, jotka ovat kriittisiä vieraanvaraisuusalan asiakkaiden kanssa työskenteleville työntekijöille, jotta he voivat suorittaa tehtävänsä ammattitaitoisesti ja tarjota erinomaisen asiakaskokemuksen. Tämä uusi käsite (*hospitality intelligence*) perustuu pääasiassa emotionaaliseen ja kulttuurilliseen älykkyyteen. Se sisältää myös vieraanvaraisuuteen liittyvän osaamisen, joka on välttämätöntä palvelutarjonnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

Kulttuurisella älykkyydellä on suuri rooli suhteiden edistämisessä vieraanvaraisuuspalveluissa. Kun vieraat ja isännät ovat eri kansallisuksia, kulttuurisella herkkyydellä voi olla tärkeä rooli mieleenpainuvan vuorovaikutuksen rakentamisessa. Kulttuuriset perustiedot voivat vaikuttaa arvokäsityksiin, käyttäytymiseen ja viestinnän laatuun (Goleman 1998). Fitzgeraldin (1998) mukaan kulttuurierot voivat luoda tilanteita, joihin tulee puuttua palvelun yhteydessä. Asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat avainasemassa vieraanvaraisuusalalla. On olemassa lukemattomia kohtaamispisteitä vieraiden ja henkilöstön välillä. Yritysympäristö voi olla yllellinen, keskitasoinen tai tasoltaan tyydyttävä. Kaikissa näissä työntekijän kohtaaminen on avainasemassa asiakaskokemuksen näkökulmasta. Vieraanvaraisuusalan älykkyys sisältää siis henkilöstöltä edellytetyjä, teknisen/ammattillisen osaamisen ylimeneviä kompetensseja, jotta voidaan luoda autenttinen, vakuuttava ja ikimuistoisen vieraanvaraisuuskokemus (Kuvio 15).



Kuvio 15. Vieraanvaraisuusalan älykkyYTEEN liittyviä tekijöitä (Bharwani & Jauhari 2013)

Vaikka mieleenpainuva kokemus vaikuttaa moniin muihin näkökohtiin (Walls ym. 2011), henkilöstön osaaminen on avainasemassa isännän/työntekijöiden ja vieraiden välisessä vuorovaikutuksessa. Vieraanvaraisuusalan älykkyys koostuu siis kolmesta ulottuvuudesta: emotionaalinen älykkyys, kulttuurinen älykkyys ja vieraanvaraisuuden kokemuksellinen älykkyys (Bharwani & Jauhari 2013).

3.4.4 YHTEENVETO JOHTAMISESTA JA JOHTAJUUDESTA

Yhteenvetona vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamisen -käsitteestä (*hospitality management*) esitetään Kuvio 16. Se tulkitsee osittain Bakerin ja Magninin (2016) ajatuksia vieraanvaraisuusmarkkinoinnista (*hospitality marketing*), jota on tutkittu hyvin vähän erillisenä markkinoinnin kontekstina. Vieraanvaraisuusmarkkinointiin on yhdistetty strategisesta johtamisesta suunnittelu, toteutus sekä liiketoiminnan kannattavuus ja tulosten kontrolli. Bakerin ym. (2016) mukaan strategisen toimintatavan toimijoina ovat yritysjohto, henkilöstö (*front-line providers*) ja asiakkaat eli kohdemarkkinat. Palveluliiketoiminnasta ja vieraanvaraisuusalasta on kirjoittaja halunnut lisätä vieraanvaraisuuden sekä palvelu- ja asiakaskeksien liiketoiminnan ajatuksia.

Markkinoinnin käsitteistä kuvioon on yhdistetty ulkoinen ja sisäinen markkinointiviestintä sekä vuoro-vaikutusmarkkinointiin liittyvä viestintä. Kuvioon on lisätty vieraanvaraisuuteen liittyviä perusasioita sekä palveluliiketoiminnan uudelleen palvelu- ja asiakaskeksien ajattelun liittyviä tekijöitä.

Vieraanvaraisuusalan tutkimukset ovat lisääntyneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Tutkimuksista ovat esimerkkeinä aiheeseen liittyvien tekstien ja tieteellisten lehtien lisääntyminen. Osa tieteellisistä lehdistä kohdistuu suoraan vieraanvaraisuusalaan ja osassa on kontekstina vieraanvaraisuus. Tässäkin julkaisussa on hyödynnetty monia tieteellisiä julkaisuja.

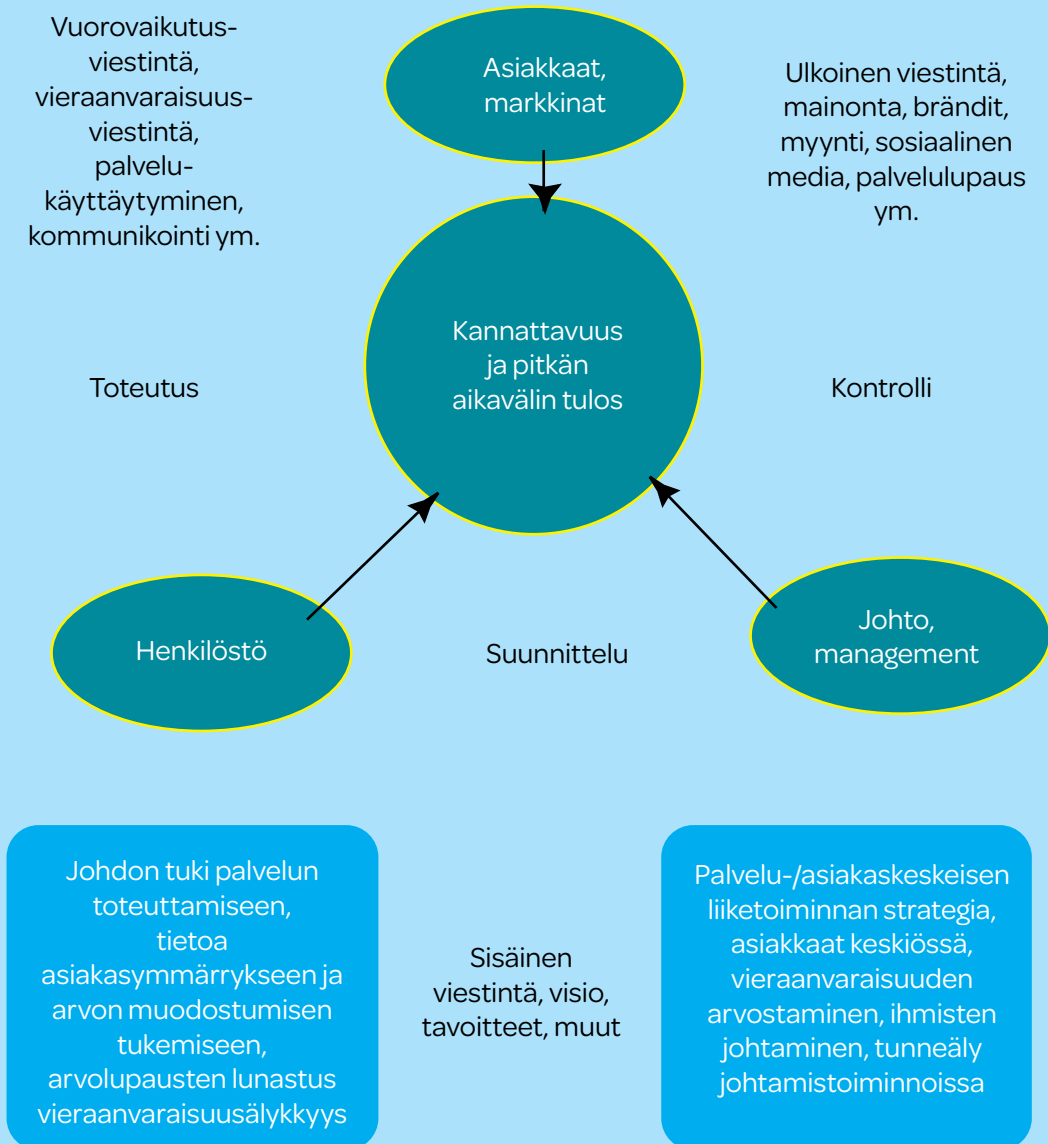
Julkaisussa hyödynnetyt tieteelliset julkaisut

- An International Journal of Tourism and Hospitality Research
- Cornell Hospitality Quarterly
- Current Issues in Tourism
- International Journal of Contemporary Hospitality Management
- International Journal of Hospitality Management
- Journal of Hospitality & Leisure Marketing
- Journal of Hospitality and Tourism Management
- Journal of Hospitality Marketing & Management
- Journal of Operations Management
- Journal of Service Theory and Practice
- Journal of Services Marketing
- Journal of Sustainable Tourism
- Perspective Information and Knowledge Management
- Strategy & Leadership
- The Service Industries Journal

Huolimatta siitä, että vieraanvaraisuustutkimus on viimeisten vuosikymmenten aikana edistynyt, on myös haluttu korostaa keskustelua liittyen vieraanvaraisuuden määritelmällisiin, filosofisiin ja käsitteellisiin ulottuvuuksiin. Määritelmät ovat vielä kovin moninaisia ja vakiintumattomia, ainakin vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamisen käsite sekä tunneälyn merkitys johtajuudessa.

VIERAANVARAISUUSALAN PALVELULIIKETOIMINTA

Asiakkaiden haluamaa, merkityksellistä
ja arvoa kasvattavaa palvelua, arvon
kokeminen asiakkaan prosessissa



Kuvio 16. Yhteenveto vieraanvaraisuusalan palveluliiketoiminnan johtamisesta (Alakoski 2020)

Ariffin, A.A.M. 2013. Generic Dimensionality of Hospitality in the Hotel Industry: A Host–Guest Relationship Perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 1, 171-179.

Bharwani, S. & Jauhari, V. 2013. An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 6, 823-843.

Brotherton, B. & Wood, R.C. 2008. Key Themes in Hospitality Management. *SAGE Handbook*, 39-40.

Ghuman, U. 2011. Building a model of group emotional intelligence. *Team Performance Management: An International Journal*, 17, 7/8, 418-439.

Global Hospitality Portal. 2019. What are the 5 different sectors of hospitality industry? Luettu 22.5.2019. <https://www.soegjobs.com/different-sectors-hospitality-industry/>

Goleman, D. 1998. What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76, 6, 93-102.

Goleman, D. 2006. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, The tenth anniversary edition, New York, NY: Bantam Books.

Kim, T., Yoo, J. J-E., Lee, G. & Kim, J. 2012. Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 7, 1029-1046.

King, C.A. 1995. What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14, 3, 219-234.

Lashley, C. 2000. Towards a theoretical understanding. Teoksessa Lashley C & Morrison A. (toim.) In Search of Hospitality. Theoretical Perspectives and Debates Oxford: Butterworth-Heinemann, 1-17.

Lashley, C. 2017. Research of hospitality: the story so far/ways of knowing hospitality. Teoksessa Lashley, C. (toim.) The Routledge Handbook of Hospitality Studies. London: Routledge.

Liu, J. & Cho, S. 2018. Interaction effect of display rules and emotional intelligence on hotel managers' and non-managers' work engagement. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30, 3, 1903-1919.

Nickson, D. & Warhurst, C. 2007. Opening Pandora's box: Aesthetic labour and hospitality. Teoksessa Lashley, C., Lynch, P. & Morrison A. (toim.) Hospitality: A Social Lens. Oxford: Elsevier.

Salovey, P. & Mayer, J.D. 1990. Emotional intelligence. Baywood Publishing Co. Inc.

Shani, A., Uriely, N., Reichel, A. & Ginsburg, L. 2014. Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. International Journal of Hospitality Management, 37, 150-159.

Valkonen, J. 2011. Palvelutyön taito. Tampere: Vastapaino.

Veijola, S., Ilola, H. & Edelman, J. 2013. Johdanto matkailun tutkimukseen. Teoksessa Veijola, S. (toim.) Matkailututkimuksen lukukirja. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 16-29.

Yukl, G. 2010. Leadership in organizations. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.



Yhteenveto

Leena Alakoski, Irma Tikkanen & Merja Vankka

Tässä luvussa tehdään lyhyt yhteenveto keskeisistä tuloksista ja korostetaan erityisesti tunneällyn merkitystä vieraanvaraisuuspalveluiden toteuttamisessa, johtamisessa, vuorovaikutuksessa ja asiakkaiden kokemuksissa. Lisäksi yhdistetään tunneällyn sisältöä vieraanvaraisuuteen ja johtajuuteen liittyen; onhan kansainvälisesti myös lanseerattu vieraanvaraisuuden älykkyys eli hospitality intelligence -käsite (Bharwani & Jauhari 2013; Goleman 1998). Lisäksi pohditaan, miten tunneälyä voitaisiin tutkia suunniteltuun marata-alan digitaalisen valintakokeen tunneäly-osioon liittyen, sisällyttää tunneälyyn liittyvää opetusta henkilöstöjohtamisen opintojaksoihin sekä laatia tunneälyyn keskittyviä opinnäytetöitä.

VIERAANVARAISUUS JA TUNNEÄLY

Vieraanvaraisuudella ymmärretään yleisesti vieraan hyvinvointiin liittyviä tekoja ja tuotteita (King 1995). Vieraanvaraisuutta toteutetaan sekä kodeissa yksityisesti että kaupallisesti vieraanvaraisuualalla toimivien yritysten liiketoimintana. Vieraanvaraisuus liittyy vieraan kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen.

Vieraanvaraisuus liittyy palveluun, jota tarjotaan vieraalle, joka tarvitsee majapaikan, turvallisuutta sekä fyysistä ja psykologista mukavuutta (Ariffin 2013). Isännän, joko yksityinen tai kaupallinen, tarjoama vieraanvaraisuus sisältää yleensä ruoan, juoman ja majoituksen, mutta vieraasta riippuen myös ajanvietteen/viihteen ja mahdollisesti myös kuljetuksen. Näiden vieraanvaraisuuspalveluiden toteuttamiseen ja kuluttamiseen liittyy henkilökohtainen vuorovaikutus isännän ja vieraan välillä. Lashley (2017) (Kuvio 1, ks. Luku 1 Vieraanvaraisuus) asemoikin vieraanvaraisuuskokemuksen kulttuurisen/sosiaalisen vieraanvaraisuuden, yksityisen/kotivieraanvaraisuuden sekä kaupallisen/teollistuneen vieraanvaraisuuden keskelle, niiden leikkauspisteeseen. Isännän näkökulmasta palvelujen tarjoaminen on palvelujen tuottamista ja vieraan näkökulmasta palveluiden kuluttamista. Palveluiden käytön yhteydessä on tavoitteena saada aikaan vieraalle tunteisiin perustuvia, merkityksellisiä kokemuksia, ja mahdollisesti arvon kokemuksen.

Lashley'n (2000, 4) mukaan vieraanvaraisuuteen liittyy yksityinen, kaupallinen ja sosiaalinen osa. Yksityisen käsittää isännän henkilökohtaiset ominaisuudet sekä vieraan fyysiset ja psykologiset tarpeet. Vieraanvaraisuusalojen töitä pidetään palvelutyönä (Valkonen 2011), tunnetyönä (Shani ym. 2014) ja esteettisenä työnä (Nickson & Warhurst 2007). Koska vieraanvaraisuuspalveluita tuottavat ihmiset, ovat heidän johtamis- ja asiakaspalvelutaitonsa, kyvykkyytensä ja henkilökohtaiset ominaisuutensa keskeisiä vuorovaikutustilanteis-

sa, niin johtajan ja työntekijän kuin työntekijän ja vieraan välillä sekä johtajan ja vieraan välillä. Palvelun ja teknisten taitojen lisäksi vieraanvaraisuuteen liittyy Bharwanin ja Jauharin (2013) mukaan myös älykkyyttä (hospitality intelligence).

VIERAANVARAISUUSALA JA TUNNEÄLY

Suomen kieleen käsitteet ”vieraanvaraisuusala” (hospitality industry) ja ”vieraanvaraisuuspalvelut” eivät ole juurtuneet, vaan käsitteinä on käytetty mm. matkailu- ja ravitsemisalaa tai matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalaa (Veijola ym. 2013, 18). Myös kirjallisuudessa ja tutkimuksessa käytetty käsitteistö on ollut sekalaista: hospitality industry, sector, sub-industry, field, toimiala, sektori, ala. Jotta vieraanvaraisuusalaa voitaisiin kuvata tilastoina, on käytettävä virallisia toimialaluokituksia, kuten TOL 2008. Ko. luokitus on tuotantolähtöinen sisältäen yritykset ja niiden tarjoamat samankaltaiset palvelut. Tässä julkaisussa on käytetty Global Hospitality Portal’in (2019) luokitusta sateenvarjo-käsitteenä sisällyttäen vieraanvaraisuusalaan viisi sektoria: majoitus, ravitsemistoiminta (ruoka ja juoma), matkustaminen ja matkailu, ajanviete/viihde ja lomaosakkeet. Lisäksi TOL 2008 -luokituksen avulla on kuvattu kunkin sektorin toimialat, niiden yritysten, henkilöstön ja liikevaihdon määrät vuonna 2017 Suomessa. Lisäksi tekstissä on esimerkkeinä esitelty sektoreittain toimialojen yritysten tarjoamia palveluita yleisellä tasolla.

Kuten tämän julkaisun Taustaa-osiossa todetaan, marata-koulutusalan kehittämisverkosto on esittänyt, että marata-alan digitaalisessa valintakokeessa olisi myös tunneäly-osio. Tätä tarkoitusta varten on jo Vieraanvaraisuusala-osiossa esitelty esimerkkeinä kunkin sektorin kontekstissa tehtyjä tieteellisiä tutkimuksia liittyen tunneälyyn. Kyseisiä tutkimuksia on tehty majoitusallalla etenkin palveluhenkilökunnan tunneällyn ja johtamistoimen toiminnan tunneällyn näkökulmista. Vastaavasti ravitsemistoiminnan sektorilla tunneälyä on tutkittu työntekijöiden sosiaalisten taitojen ja stressin johtamistaitojen näkökulmista, kuten työntekijöiden tunneäly ja palveluiden suorituskyky. Lisäksi matkailusektorikontekstissa on tunneälyyn liittyviä tutkimuksia tehty yritysasiakkaan arvon muodostuksesta, jossa vieraat ovat kokeneet myös emotionaalista arvoa. Ajanviete/viihde-sektorilla tunneälyä on tutkittu mm. luontomatkailu- ja matkailupalveluissa vieraiden emotionaalisina kokemuksina. Keskeistä onkin, miten tunneäly tulisi huomioida eri vieraanvaraisuuspalveluiden palvelukonsepteissa, palveluiden toteuttamisessa, yrityksen johdon ja esimiesten johtamistyössä sekä työntekijöiden palvelutehtävien suorittamisessa, jotta palveluiden toteuttajan ja vieraan välinen vuorovaikutus mahdollistaisi vieraille emotionaalisia kokemuksia tai elämysten ja arvon syntymisen.

Vieraanvaraisuusala kohtaa jatkuvasti uusia haasteita, kuten globalisaatio, turvallisuus, teknologia, juridiset asiat, muuttuva demografia, sosiaalinen media ja puhtaanapito. Asiakkaisiin liittyviä haasteita ovat esimerkiksi matkailijamäärien kasvu ja uudet matkailijaryhmät, kestävä matkailu ja teknologiat, työvoiman saatavuus, eri kulttuureista tulevat matkailijat tai ilmastonmuutos. Marata-alan opetuksen on siten vastattava muutosten haasteisiin jatkuvasti.

VIERAANVARAISUUSALAN LIIKETOIMINNAN JOHTAMINEN JA TUNNEÄLY

”Vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen” -käsite (hospitality management) on riippuvainen siitä, miten vieraanvaraisuus (hospitality) ja vieraanvaraisuusala (hospitality industry) on ymmärretty (Brotherton & Wood 2008). Hospitality management on yhdistetty erityisesti koulutukseen liittyvään keskusteluun. Kyseistä käsitettä eivät varsinaisesti sanakirjat tunne. Kingin (1995) mukaan yleiseen johtamiskielen ja -käsitteiden käyttämiseen perustuva vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen (hospitality management) on pohjimmiltaan teoreettinen ja tekninen. Yhteenvetona on todettava, että vieraanvaraisuusala tarvitsee

erilaista liiketoiminnan johtamista kehittyäkseen ja kehittääkseen edelleen vieraanvaraisuutta.

Vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamiseen liittyy kaksi käsitettä – johtaminen (management) ja johtajuus (leadership). Johtaminen-käsite kattaa liiketoiminnan toimintojen (yritystaso ja toimintotaso) johtamisen, kuten organisaation johtaminen, laatujohtaminen, kustannusten johtaminen, strateginen johtaminen. Kaupallisen vieraanvaraisuuden johtaminen on ammatillista ja vieraan hyvinvoinnista huolehtimista, minkä tavoitteena on tukea asiakasta arvon muodostamisessa ja tuottaa samalla yritykselle taloudellista tulosta. Jotta vieraanvaraisuusalan liiketoimintaa voi johtaa menestyksekkäästi, on ymmärrettävä asiakkaan etsimää vieraanvaraisuuskokemusta ja ymmärtää vieraanvaraisuutta asiakkaan näkökulmasta.

Monet asiat ovat vuosien aikana muuttuneet tai muuttumassa. Esimerkiksi vieraanvaraisuusalan filosofia on muuttunut johtajan ja johtamisen suunnittelusta, organisoinnista, toteutuksesta ja mittaamisesta neuvontaan, kumppanuusien arvostamiseen ja siihen, että satsataan kumppanien tarvitsemiin resursseihin sekä heidän auttamiseensa. Vieraanvaraisuusala on noussut globaaliksi toimialaksi. Vieraiden odotukset ovat kasvaneet ja palvelujen käytön yhteydessä kohtaamiset sekä totuuden hetket ovat lisääntyneet. Liiketoiminnan näkökulmat ja ajattelutapa ovat myös muuttuneet; tuotantokeskeisestä ajattelutavasta on siirrytty palvelukeskeiseen ja asiakaskeiseen ajattelutapaan ja liiketoiminnan strategiaan. Palveluliiketoiminnassa ja myös vieraanvaraisuusmarkkinoinnissa on viime vuosikymmeninä tapahtunut muutos. On siirrytty tuotekeskeisestä palvelukeskeiseen ajatteluun ja kiinnitetty huomiota asiakassuhteisiin, asiakkaan kokemaan arvoon. Lisäksi yritysmaailmassa kilpaillaan asiakkaan elämään muodostuvasta arvosta. Aktiivisena toimijana asiakas tekee valintoja ja määrittää esimerkiksi palvelukokemuksen itselleen hyväksi tai huonoksi tai hän määrittää sen, mikä on merkityksellistä tai minkälaista arvoa palvelu, prosessit tai ihmiset hänelle tarjoavat. Kaikkien näiden syiden vuoksi myös vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen (hospitality management) on muuttumassa.

Painopiste on siirtynyt yhä enemmän teknisestä johtamisesta johtajuuteen, asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Yukl (2010) määritteli johtajuutta eli ihmisten johtamista vaikutusprosessiksi muihin ihmisiin. Sen tarkoituksena on ymmärtää ja päättää, mitä pitää tehdä ja miten se tehdään sekä edesauttaa niin yksilöllisesti kuin kollektiivisestikin pyrkimyksiä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Johtajuudessa (leadership) arvostetaan joustavuutta, innovatiivisuutta ja sopeutuvuutta sekä suuntaudutaan myös ihmisten hyvinvointiin ja johtamiseen taloudellisten tulosten lisäksi. Palveleva johtaja (Servant leadership) osoittaa luotettavuutta ottamalla vastuuta muista. Kahden viimeisen vuosikymmenen aikana on havaittu kasvavaa kiinnostusta ihmisten johtamiseen, etenkin vieraanvaraisuusympäristöissä. Samalla johtajuuden kehittymisen on lisännyt erityisesti tunneälyn merkitystä. Hyvän tunneälyn omaavat johtajat kykenevät paremmin ymmärtämään ja hallitsemaan omia tunteitaan, ja tällöin he myös todennäköisemmin rakentavat yhteistyötä ja luottamusta alaistensa kanssa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisten johtaminen rohkaisee työntekijöitä ”kulkemaan ylimääräisen mailin” ja motivoi heitä osoittamaan organisaatiolle ja sen sidosryhmille hyödyllisiksi koettuja käyttäytymismalleja. Se lisää sosiaalista pääomaa, inspiroitumista ja sitoutumista työhön. Vieraanvaraisuusalan älykkyys koostuu kolmesta ulottuvuudesta: emotionaalinen älykkyys, kulttuurinen älykkyys ja vieraanvaraisuuden kokemuksellinen älykkyys.

POHDINTAA: TUNNEÄLY AMMATTIKORKEAKOULUN OPETUKSESSA JA TUTKIMUKSESSA

Ammattikorkeakouluissa matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opetuksessa johtaminen on tähän asti keskittynyt pääasiassa marata-alan yritysten liiketoiminnan ja erityisesti eri toimintojen johtamiseen ja kehittämiseen, kuten keittiötyö, puhtaanapitotyö, palvelujen tuotanto, ympäristöasiat, tietojohtaminen. Vähemmän on keskitytty oman johtajuuden kehittämiseen ja henkilöstöjohtamiseen, jonka kohteena ovat kyseisten toimintojen suorittajat. Esimerkiksi Laurea-ammattikorkeakoulussa ”Valmentava esimies” -moduuliin liittyy yhtenä aiheena henkilöstöjohtaminen, jonka tavoitteena on ”analysoida ja kehittää omaa toimintaansa työyhteisön jäsenenä ja esimiehenä ja edistää työhyvinvointia” ja ”arvioida omaa kehittymistään esimiehenä”. Vastaavasti Lapin ammattikorkeakoulussa ”Managing human resources” -opintojakson tavoitteena on mm., että opiskelija ymmärtää HRM:n toimintojen sisällöt ja menetelmät ja oppii, miten niitä toteutetaan käytännössä. Lisäksi opiskelija tuntee työolainsäädännön ja työehtosopimukset matkailusektorilla ja pystyy soveltamaan niitä käytännössä. Asiakaskokemuksen johtaminen –opintojakso puolestaan sisältää asiakaskokemuksen johtamisen osana liiketoimintakonseptia. Sosiaalinen ja tunneäly eivät ole olleet keskeisiä henkilöstöjohtamisen sisältöjä opetuksessa tähän mennessä.

Suomeksi on jo olemassa sosiaaliseen ja tunneälyyn liittyviä teoksia, joita voitaisiin hyödyntää henkilöstöjohtamisen opetuksessa, esimerkiksi:

- Goleman, D. 2000. Tunneäly työelämässä. 8. painos. Otava.
- Goleman, D. 2003. Tunneäly: lahjakkuuden koko kuva. 9. painos, Otava.
- Goleman, D. 2007. Sosiaalinen äly. Otava.
- Ikäheimonen, R. & Vakkuri, K. 1999. TunneÄly – tervettä järkeä: tunne äly – älyä tunne. Posternet.

Tieteellisessä tutkimuksessa tunneälyä pidetään kykynä (Salovey & Mayer 1990), resurssina (Kim ym. 2012), emotionaalisenä resurssina (Liu & Cho 2018) ja kontekstiälykkyytenä (Ghuman 2011). Salovey ja Mayer (1990, 187) pitää älykkyyttä ”laajana kyvykkyyksien joukkona” ja että ”kaikki mentaaliset kyvykkyudet korreloivat keskenään”. Esimerkiksi Kim ym. (2012, 1040) kehitti mallin, joka tutki tunneälyn (emotional intelligence) vaikutuksia tunteellisten (emotional) työntekijöiden toiminnan strategioihin, tunneperäisten uupumisten ja palvelujen parantamisen suorituskykyyn ja testasi mallia hotellisektorilla. Tulokset osoittivat, että tunneäly resurssina merkitsevästi ja negatiivisesti liittyy pinnalliseen toimintaan (jäljitellen odotettuja tunteita), kun taas tunneälyllä on merkitsevästi positiivinen vaikutus syvälliseen toimintaan (oikeasti koken haluttuja tunteita). Se merkitsee, että työntekijöillä, joilla on korkeampi tunneäly, oli parempi palvelujen parantamisen suorituskyky.

Mikäli marata-alan digitaaliseen valintakokeeseen otetaan mukaan tunneälyosio, sitä ennen tarvittaisiin kenties tutkimus, jossa nykyisiltä marata-alan opiskelijoita kerätään määrällinen aineisto käyttäen Salovey ja Mayerin (1990) ja Golemanin (2006, 43) kehittämää tunneälykyvykkyyksien viittä osiota: tietoisuus itsestä (self awareness), itsesäätely (self-regulation), motivaatio (motivation), empatia (empathy) ja sosiaaliset taidot (social skills). Mainitut viisi osiota sisältävät yhteensä 24 kysymystä käyttäen Likertin 5-portaista järjestysasteikkoa. Tutkimuksen tavoitteena olisi selvittää, miten nykyiset marata-alan opiskelijat kokevat oman tunneälynsä. Määrällinen aineisto voitaisiin analysoida käyttäen faktori- ja klusterianalyysiä ja ryhmitellä vastanneet eri ryhmiin perustuen heidän näkemyksiinsä omasta tunneälystään. Lisäksi regressioanalyysillä voitaisiin selvittää, mitkä muuttujat selittävät parhaiten korkeimman tunneällyn saaneiden ryhmään kuuluvia.

Saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää siten, että ne muuttujat, jotka selittävät parhaiten korkean tunneällyn omaavia opiskelijoita, käytettäisiin valintakoe kiteereinä. Nuo kyselylomakkeessa olevat 24 muuttujaa ovat määrällisesti liian paljon käytettäväksi valintakokeessa, joten valintakokeeseen tarvittaisiin pienempi määrä muuttujia. Ennen em. tutkimusta voisi toteuttaa pilottitutkimuksen pienemmällä määrällisellä aineistolla ja testata samalla kyselylomaketta sekä selvittää, minkälaisia tuloksia olisi mahdollisesti odotettavissa.

Myöskin jo valmistuneet ja työelämässä esimiesasemassa olevat restonomit voisi olla yksi kohderyhmä, joiden kokemaa tunneälyä ja tunneälytaitoja esimiestehtävien suorittamisessa voisi tutkia. Tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi fokusryhmähaastatteluna. Saatavia tuloksia voisi kenties hyödyntää päätettäessä tunneäly-osion sisällyttämiseksi digitaaliseen valintakokeeseen. Lisäksi marata-alalla opinnäytetöitä voitaisiin tehdä nykyistä enemmän tunneällyn liittyen eri marata-alan konteksteissa, kuten hotellit, ravintolat, keittiöt, matkailupalvelut, liikennepalvelut ja aineistona olisivat johtajat, esimiehet, työntekijät, asiakkaat. Vieraanvaraisuusalan kehittämisen kannalta restonomit ovat keskeisessä asemassa heidän toimiessaan vieraavaraisuusalan yrityksen henkilöstön esimiehinä ja markkinoijina.

Ariffin, A.A.M. 2013. Generic Dimensionality of Hospitality in the Hotel Industry: A Host–Guest Relationship Perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 1, 171-179.

Bharwani, S. & Jauhari, V. 2013. An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 6, 823-843.

Brotherton, B. & Wood, R.C. 2008. Key Themes in Hospitality Management. *SAGE Handbook*, 39-40.

Ghuman, U. 2011. Building a model of group emotional intelligence. *Team Performance Management: An International Journal*, 17, 7/8, 418-439.

Global Hospitality Portal. 2019. What are the 5 different sectors of hospitality industry? Luettu 22.5.2019. <https://www.soegjobs.com/different-sectors-hospitality-industry/>

Goleman, D. 1998. What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76, 6, 93-102.

Goleman, D. 2006. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, The tenth anniversary edition, New York, NY: Bantam Books.

Kim, T., Yoo, J. J-E., Lee, G. & Kim, J. 2012. Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 7, 1029-1046.

King, C.A. 1995. What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14, 3, 219-234.

Lashley, C. 2000. Towards a theoretical understanding. Teoksessa Lashley C & Morrison A. (toim.) In Search of Hospitality. Theoretical Perspectives and Debates Oxford: Butterworth-Heinemann, 1-17.

Lashley, C. 2017. Research of hospitality: the story so far/ways of knowing hospitality. Teoksessa Lashley, C. (toim.) The Routledge Handbook of Hospitality Studies. London: Routledge.

Liu, J. & Cho, S. 2018. Interaction effect of display rules and emotional intelligence on hotel managers' and non-managers' work engagement. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30, 3, 1903-1919.

Nickson, D. & Warhurst, C. 2007. Opening Pandora's box: Aesthetic labour and hospitality. Teoksessa Lashley, C., Lynch, P. & Morrison A. (toim.) Hospitality: A Social Lens. Oxford: Elsevier.

Salovey, P. & Mayer, J.D. 1990. Emotional intelligence. Baywood Publishing Co. Inc.

Shani, A., Uriely, N., Reichel, A. & Ginsburg, L. 2014. Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. International Journal of Hospitality Management, 37, 150-159.

Valkonen, J. 2011. Palvelutyön taito. Tampere: Vastapaino.

Veijola, S., Ilola, H. & Edelman, J. 2013. Johdanto matkailun tutkimukseen. Teoksessa Veijola, S. (toim.) Matkailututkimuksen lukukirja. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 16-29.

Yukl, G. 2010. Leadership in organizations. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.



CUSTOMER CARE

SERVICE



PEOPLE

SOLUTION

25%
2 week
56%

UP TO 25%
strategy
planning
solution

5 Vieraanvaraisuus restonomikoulutuksen ytimessä

Päivi Mantere

Matkailu- ja ravitsemisalan vieraanvaraisuus on tärkeää. Vieraanvaraisuuden käsitteen tulkinta alalla on kuitenkin ollut moninaista ja vaihtelevaa. Yhteistä käsitteen määrittelyä onkin toivottu koulutuksen kehittämisen tueksi. Tässä julkaisussa käsitettä, alaa ja alakohtaista osaamista on kuvattu laajasti nostamalla vieraanvaraisuus keskiöön. Julkaisun aineistoa voidaan hyödyntää moniin tarkoituksiin sekä koulutuksen sisällä, että yritysten palveluliiketoiminnan kehittämiseksi.

5.1 MITÄ RESTONOMI OSAA JA MIHIN RESTONOMITYÖLLISTYVÄT?

Matkailu- ja ravitsemisalaa ammattikorkeakoulussa opiskelevat valmistuvat restonomeiksi. Alan työtehtävissä tarvitaan vieraanvaraisuuteen pohjautuvaa palveluosaamista. Vieraanvaraisuutta korostavan osaamisen määrittely on kuitenkin ollut varsin yleisellä tasolla. Se osoittaa, että jopa alan koulutuksesta vastaavilla asiantuntijaryhmille on ollut vaikeata kuvata vieraanvaraisuusosaamista täsmällisesti. Tämän julkaisun käsitteen määrittely antaa tähän näkökulmia ja sisältöä.

Restonomikoulutuksessa on paljon samaa osaamista kuin esimerkiksi tradenomikoulutuksessa. Usein sekä kouluttajat että restonomit itse saavat vastata kysymykseen, mitä erityistä on juuri tämän alan koulutuksen suorittaneella. Restonomiopinnoissa hankittu liiketoimintaosaaminenhan antaa valmiudet sijoittua monipuolisiin tehtäviin muillakin toimialoilla. Tällöin restonomi hyödyntää asiakas- ja markkinointiosaamista sekä organisointi- ja kehittämistaitoja ja soveltaa myös alan edellytyksiä, erityisesti vieraanvaraisuuden kauppallista ulottuvuutta.

Valtakunnallisessa Arenen Marata-verkostossa on yhteisesti määritelty restonomikoulutuksen kompetensseja. Nämä osaamisvaatimukset on luokiteltu kolmeen osaamiseen, joita ovat palvelukulttuuriosaaminen, palveluliiketoiminta- ja esimiesosaaminen sekä globaali ymmärrys. Osana palvelukulttuuriosaamisen tavoitetta on määritelty, että restonomi osaa soveltaa vieraanvaraisuutta alan keskeisenä arvona ja menestystekijänä palveluliiketoiminnassa. (ReKey.) Vieraanvaraisuusosaaminen näyttäytyy siten, että restonomi huolehtii asiakkaan kokemuksesta ja asiakassuhteista sekä palvelutilanteista ja palvelun käyttäjien tarpeista. (Ammattikorkeakouluun 2019). Menestyvän ammattilaisen tulee ymmärtää asiakkaan kokemus vieraanvarai-

suudesta, jotta hän pystyy itse sitä esimiehenä tai asiantuntijana kehittämään ja johtamaan vieraanvaisuuden liiketoimintaa (katso vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen- luku).

Restonomeja on Suomessa tällä hetkellä noin 20 000 (Kettula 2019). Töissä.fi palvelussa esiteltävien tehtävien mukaan restonomit eivät muodosta yhtenäistä joukkoa. Koulutus on jaettu muun muassa seuraaviin aloihin: hotelli- ja ravintola-ala, liikkeenjohto, majoitus- ja ravitsemisala, matkailu, palvelutuotanto ja johtaminen, puhdistuspalvelu ja talousala. Monista luokituksista huolimatta sivusto antaa hyvän kuvan restonomien sijoittumisesta. Useimmin näyttäisi painottuvan asiakastyö, johto- tai esimiestehtävät, suunnittelu-, kehitys- ja hallintotehtävät, markkinointi, myynti ja ostos sekä opetus- ja koulutus. Yleisiä tehtävänimikkeinä on esimerkiksi palveluesimies, ravintolapäällikkö, keittiömestari, opettaja tai lehtori. Toisaalta myös moni työllistyy suorittavan tason työtehtäviin tarjoilijana, vastaanottovirkailijana ja ravintolatyöntekijänä. (Korkeakouluista valmistuneet työelämässä 2019.)

Restonomiopiskelijat työskentelevät aktiivisesti jo opiskeluaikana ja noin 80 prosenttia on töissä omalla alalla heti valmistumisensa jälkeen. Ongelmallista kuitenkin on, että moni restonomi etenee suorittavalta tasolta koulutustaan vastaavaan työhön keskimäärin vasta viiden vuoden kuluttua valmistumisestaan. Restonomien ammattiliitto Sure Restonomiliitto ry. haluaakin tukea restonomien nopeampaa sijoittumista asiantuntija- ja esimiestehtäviin lisäämällä alan tunnettua työnantajien keskuudessa. (Miksi restonomia tarvitaan 2014; Ammattikorkeakoulusta valmistuneiden sijoittuminen 2019.)

Osana Restonomikoulutuksen ja elinkeinon yhteiskehittämisen ReKey-hanketta Tuuli Tommola tutki YAMK- opinnäytetyössään restonomiopiskelijan ja hänen taustaorganisaationsa osaamistarpeita. Tuloksena oli, että restonomiopiskelijan (YAMK) ja hänen taustaorganisaationsa tehtävänä on toimia asiantuntevasti ja hallita laaja-alaiset, modernit osaamiskokonaisuudet. Opiskelijat haluavat sekä menestyä nykyisessä työtehtävässä, että edetä uralla haastavimpiin työtehtäviin. Heillä on tavoitteena kasvattaa ansioita ja myös saada tyydytystä osaamisesta ja menestyksestä. Taustaorganisaation näkökulmasta tarvitaan lisää ajantasaista osaamista. (Tommola 2018, 73.)

Jokaisella ammattikorkeakoululla on omat painotuksensa ja näkemyksensä siitä, millaisia osaajia heidän kouluttamista restonomeista muodostuu. Osana ReKey- hanketta pohdittiin myös yhdessä, mikä määrittelee kaikkia restonomeja. Oheisessa ”laatikossa” on Lapin ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijöiden määritelmiä restonomin asiakaslupauksesta, joissa välittyy vieraanvarainen palveluasenne elämyksen mahdollistajana (ReKey).



RESTONOMIOPISKELIJOIDEN NÄKEMYKSIÄ RESTONOMIEN PALVELULUPAUKSESTA

"Osaamista, kokemuksia, tunteita"

***"Restonomina lupaan luoda täydellisen
asiakaskokemuksen jo ennen asiakkaan kohtaamista".***

***"Restonomi – tulevaisuuden ammattilainen esimiehenä
ja vuorovaikuttajana"***

"Kotona tai matkalla, asiakas aina edellä!"

"Kohti parempaa asiakaspalvelua"

***"Restonomit – syntyneet asiakaspalvelun
ammattilaisiksi"***

***"RESTONOMI - Together we make a better
understanding!"
Restonomi – vahva johtaja"***

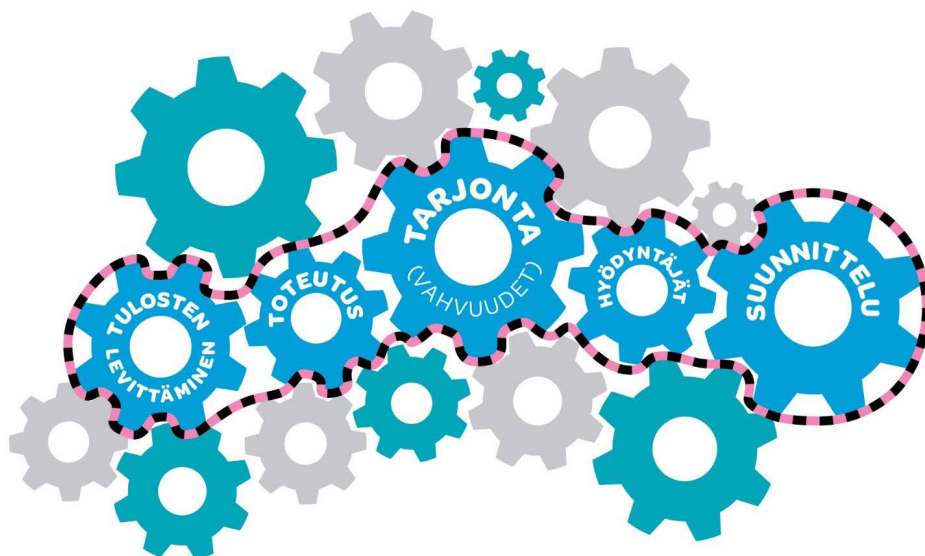
***"Olen restonomina asiakas- ja elämysosaaja!
Opintoni ammattikorkeakoulusta antavat vahvat
eväät palvelukulttuuri-, palveluliiketoiminta-
ja esimiesosaamiseen. Osaan toimia myös globaalissa
toimintaympäristössä."***

"Restonomi – palvelua ammattitaidolla"

***"Restonomi – poikkeuksellisen asiakaskokemuksen
asiantuntija."***

5.2 RESTONOMIKOULUTUKSEN KEHITTÄMINEN

Restonomikoulutuksen kehittämiseksi Opetus- ja kulttuuriministeriö on rahoittanut vuosina 2017-2019 ReKey eli Restonomikoulutuksen ja elinkeinon yhteiskehittämisen hanketta. Sen tavoitteena on ollut, että korkeakoulut kehittävät uudenlaista yhteistoimintamallia, joka vahvistaa ammattikorkeakoulun roolia kansallisessa innovaatioekosysteemissä. Ammattikorkeakoulun ja elinkeinoelämän yhteistoimintamalli vahvistaa suomalaisen matkailu- ja ravitsemisalan palveluliiketoimintaosaamista ja siten kilpailukykyä kansainvälisessä toimintaympäristössä. (ReKey). Tässä julkaisussa esillä olevaa aineistoa on hyödynnetty sekä Marata-verkoston kehittämistyössä, että ReKey-hankkeen jatkokehittämisen perustana.



Kuvio 17. Restonomikoulutuksen yhteiskehittämisen malli (Kupiainen, Mantere, Saarela, Salo, Nieminen, Lahti & Nisula 2019)

Restonomikoulutuksen ja elinkeinon yhteistoimintamallia on kuvattu rataskuviolla (Kuvio 1). Rataskuvio rakentuu koulutustarjonnan, yhteistyön suunnittelun ja toteutuksen, yhteiskehittämisen tulosten levittämisen ja yhteistyön hyödyntäjien kokonaisuudelle. ReKey-hanke on ollut oiva esimerkki vastuullisesta ja hyvin toimivasta verkostosta. Hankkeen suunnittelussa, toteutuksessa ja hankkeen päättymisvaiheessa vaikutavuuden arvioinnissa mukana ovat olleet kaikki Suomessa restonomikoulutusta toteuttavat 13 ammattikorkeakoulua. Yhteistyötä tukee Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston Arene ry:n Marata-koulutusalan kehittämisverkosto.

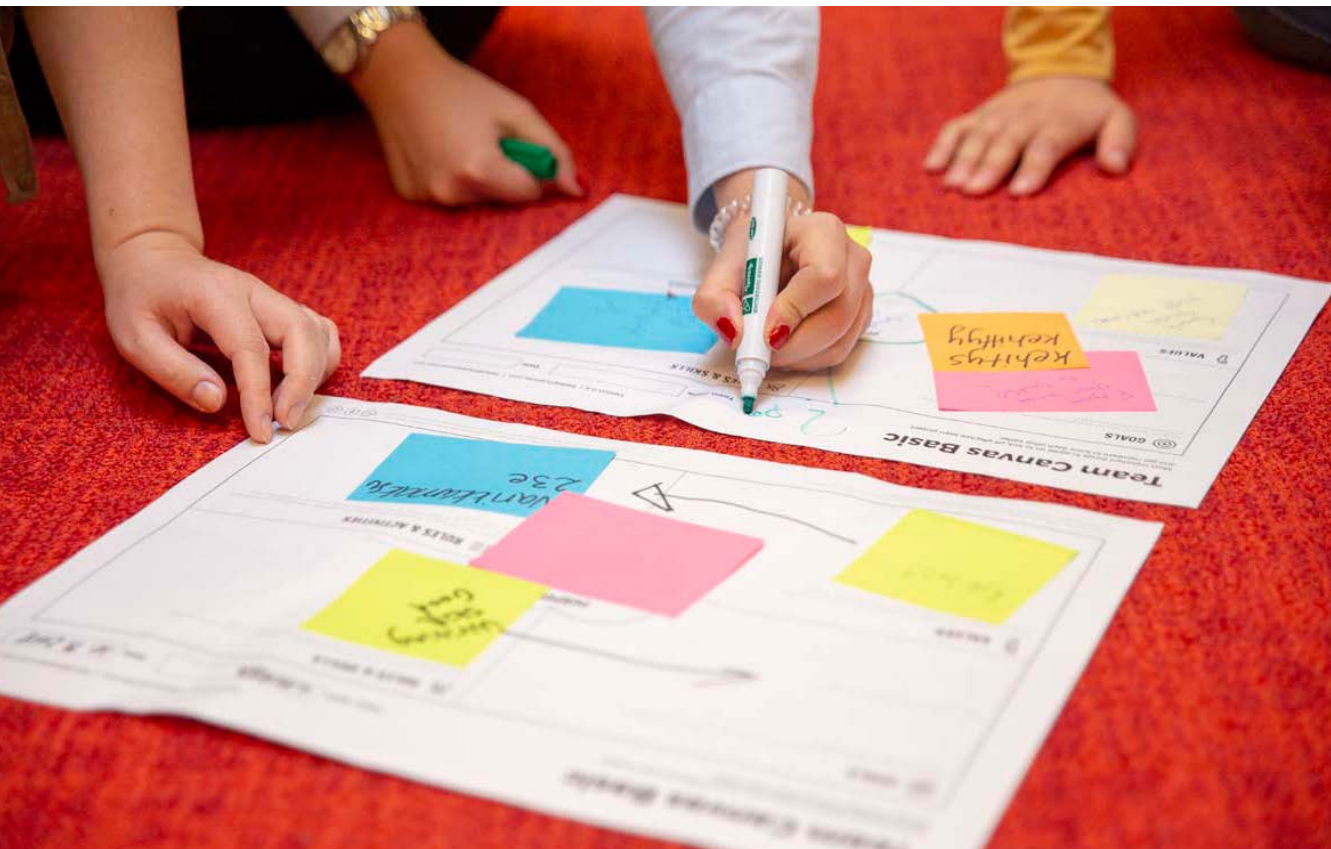
Hankkeessa tarjontaa on kehitetty muun muassa luomalla valtakunnallinen RestoJami-konsepti, joka on kilpailullinen innovaatiotapahtuma. Tapahtumassa restonomiopiskelijoista koostuvat joukkueet kehittävät uusia ratkaisuja ja innovatiivisia ideoita toimeksiantajan esittämään haasteeseen. RestoJami kestävät 48 tuntia, joten se on nopeampainen ja osallistujien vyökyä haastava tapahtuma.

Hankkeessa kehitetyt opinnollistamisen ohjeistukset tukevat restonomikoulutuksen ja elinkeinon yhteistoiminnan suunnittelua. Selkeä toimintamalli kuvaa, miten opiskelija voi kehittää työelämän käytäntöjä ja samalla edistää opintojaan.

Ammattikorkeakoulut ovat laajalle verkostoituneita ja toimivat vahvasti työelämän kanssa yhteiskehittäen (Arene 2019, 9). Ammattikorkeakouluilla ja erityisesti restonomikoulutukselle on tyypillistä, että koulutus rakentuu LivingLab-mallia noudattaen kiinteään yhteistyöhön alan kanssa. Paikoitellen kuitenkin on havaittu, että tulosten levittämisessä on haasteita. Hankkeessa järjestettiin henkilöstölle koulutuksia, seminaareja ja workshoppeja, joiden kantavana teemana oli yhteiskehittäminen. Elinkeinon, opiskelijoiden ja henkilöstön kesken järjestetyssä tutkimusseminaarissa muun muassa teemana oli, miten restonomikoulutus voi jalostaa alan tutkimustietoa kilpailueduksi.

Monet hankkeessa toteutetut toimet ovat vahvistaneet alan yhteistyötä ja siten tukevat restonomikoulutuksen ja työelämän yhteistyön toteutumista. Tarkasteltaessa restonomikoulutuksen roolia osana yhteiskuntaa ja alan palveluliiketoimintaa, on hyvä huomioida myös henkilökunnan osaaminen ja osaamistarpeet. Mirja Kolehmainen selvitti YAMK-opinnäytetyössään matkailu- ja ravitsemisalan opetushenkilökunnan TKI-osaaamista, vahvuuksia ja osaamiseen liittyviä mahdollisia kehittämistarpeita. TKI-toiminnan paras osa-alue on tiivis yhteistyö työelämän kanssa sekä työelämän tarpeiden tuntemus. Toisaalta ammattikorkeakoulun ja yritysten tavoitteet eivät välillä kohtaa ja työelämä-yhteistyöstä puuttuu systemaattisuus. (Kolehmainen 2019, 64.)

ReKey-hankkeen hankesuunnitelmassa esitettiin, että hanke tulee koskettamaan vähintään 60 henkilöstön edustajaa, 100 työelämän edustajaa ja 1000 restonomiopiskelijaa. Hyödyntäjien määrä on saavutettu ja laadulliset tulokset ovat olleet vakuuttavia. Hanketoiminnassa merkityksellistä on kuitenkin vaikuttavuus ja tulosten pysyvyys. ReKey-hankkeessa monet toiminnot ovat vakiintumassa osaksi käytäntöjä. Tätä tukee muun muassa yhteiset tutkimusaihiot eri ammattikorkeakoulujen YAMK-opiskelijoiden kesken ja koulutuksen kuulemisten yhteinen systemaattinen jakaminen jatkossakin.



5.3 VIERAANVARAISUUSOSAAMINEN OSANA RESTONOMIKOULUTUSTA

Koulutuksen kehittämisen näkökulmasta on ensiarvoista, että alan erityistarpeet tunnistetaan. Vieraanvaraisuusosaaminen liittyy alaan ja sen tehtäviin, jotka on aiemmissa luvuissa määritelty. Sisällöllisesti osaaminen kiinnittyy vieraanvaraiseen palveluun ja asiakaskokemuksen tuottamiseen. Vieraanvaraisuuskoke-
muksien johtaminen edellyttää kulttuurisen ja sosiaalisen ulottuvuuden, yksityisen kodin ulottuvuuden sekä kaupallisen ja teollisen ulottuvuuden huomioimista (katso Vieraanvaraisuus-luku).

Osana koulutusta restonomiopiskelijoiden tulee hahmottaa vieraanvaraisuusalan sekä sisäistä että ulkoista toimintaympäristöä. Tämä julkaisu tarjoaa kattavan kuvauksen alan luokitteluista ja määrittelyistä. Restonomin on hyvä ymmärtää toimialan moninaisuus ja eri toimintojen vaikuttavuus ja merkitys. Julkaisussa käytetty tarkastelutapa, jossa kuvataan toiminta ydinpalveluna, tuki- ja avustavina palveluina esittelee alan moninaisuuden (katso Vieraanvaraisuusala-luku). Näiden pohjalta restonomiopiskelija voi rakentaa itselleen myös tarkoituksenmukaisen polun ja sitä tukevaa osaamista.

Erityisesti alan palveluliiketoiminnan näkökulmasta on tärkeää huomioida, että vieraanvaraisuusalan palveluliiketoiminnassa keskiössä on kannattavuus ja pitkän aikavälin tulos. Asiakkaan prosessissa arvoa tuottavan palvelun varmistaminen edellyttää muun muassa vuorovaikutusviestintää ja vieraanvaraisuuden ymmärtämistä. Johdon tuki palveluiden toteutumisessa konkretisoituu vieraanvaraisuusälykkyyteen. Palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoiminnan johtaminen pohjautuu tunneälyyn johtamistoiminnoissa (katso Vieraanvaraisuusalan johtaminen-luku). Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen yhteinen osaamisen ennakointifoorumi on pohtinut, mikä on yleisten ja työelämälähtöisten osaamisen rooli tulevaisuudessa. Työelämäosaamisista selvästi tärkeimmäksi nousi asiakaslähtöinen palveluiden kehittämisosaaminen. (OPH 2019, 9, 30.)

Koulutus tuottaa osaajia pitkälle tulevaisuuteen, ja sen tulee siten vastata ympäröivän yhteiskunnan ja toimintaympäristön haasteisiin. Koulutuksen kehittämisessä katseen tulee olla tulevaisuudessa. Tämän julkaisun sisältöä voidaan hyödyntää moniin tarkoituksiin, esimerkiksi restonomikoulutuksen kehittämiseen, osana opetusmateriaalia ja yleisesti alan kehittämisessä.



MANAGER
ON
DUTY
MONICA

Lähteet

Ammattikorkeakoulusta valmistuneiden sijoittuminen. 2019. Tilastokeskus. Luettu 10.11.2019 https://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammattikorkeakoulusta%20valmistuneiden%20sijoittuminen%20-%20analyysiraportti.xlxb

Ammattikorkeakouluun.fi. 2019. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Luettu 09.11.2019. <https://www.ammattikorkeakouluun.fi/koulutukset/>

Arene. 2019. Innovaatioita ja osaamista työelämään. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ammattikorkeakouluissa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Luettu 08.11.2019. http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2019/TKI_raportti/Innovaatioita%20ja%20osaamista%20raportti%202019.pdf

Kolehmainen, M. 2019. Selvitys ammattikorkeakoulu-opettajien TKI-osaamisesta. Savonia ammattikorkeakoulu. Luettu 01.11.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/208029/Kolehmainen_Mirja.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Korkeakouluista valmistuneet työelämässä. 2019. Luettu 10.11.2019. <https://toissa.fi/>

Korkeakouluopinnot. 2019. Matkailu- ja ravintolayhdistys MaRa. Luettu 05.11.2019. <https://www.mara.fi/toimiala/ura-matkailu-ja-ravintola-alalla/alan-tutkinnot/korkeakouluopinnot.html>

Mantere, P., Kupiainen, T., Salo, V., Saarela, A-M, Lahti, E., Nisula, S. & Nieminen, K. Teoksessa: Mäntysaari A., Törn-Laapio A., Siltanen H. (Eds.), (2019). Yhteiskehittämisestä kilpailuetua matkailu- ja ravitsemisalalle. In: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettu 10.11.2019. <https://www.jamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/JAMKin-julkaisut/Julkaisuja/yhteiskehittamisesta-kilpailuetua-matkailu-ja-ravitsemisalalle--jamkjulk270/>

Miksi restonomia tarvitaan. 2014. Suomen restonomien liitto. Luettu 07.11.2019. https://www.akavanerityisalat.fi/files/4889/Ammattina_restonomi_uusi.pdf

OPH, 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. Saatavana: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf
ReKey- Restonomien koulutuksen ja elinkeinon yhteiskehittäminen. Luettu 10.11.2019. <https://wiki.eduuni.fi/pages/viewpage.action?pageId=44570059>

Tommola, T. 2018. Restonomi(YAMK)-opiskelijan ja hänen taustaorganisaationsa osaamistarpeet muuttuvassa työelämässä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Luettu 25.10.2019.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146898/Tommola_Tuuli.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Suullinen tiedonanto:

Joel Kettula 1.11.2019. Sure. Suomen restonomiliitto ry.

Kirjoittajat



LEENA ALAKOSKI, ETT, YLIOPETTAJA EMERITA

Laurea-ammattikorkeakoulussa yliopettajana opetusta ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa, kuten Palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa, Palvelumuotoilun koulutusohjelmassa, Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakastyössä sekä Service Innovation and Design -koulutusohjelmassa.

Ennen opetustyötä Alakoski on toiminut eri tehtävissä hotelli- ja matkailualalla. Hänellä on yli 15 vuoden kokemus palvelututkimusten tekemisestä. Väitöskirjansa Alakoski teki Helsingin yliopistoon aiheesta Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkatilapalveluista – palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma.

Toiminut puheenjohtajana Finnish Service Alliance ry:ssä vuosina 2014-2016. Osallistunut lukuisiin palvelumuotoilun, palveluliiketoiminnan, yrittäjyyden sekä matkailun markkinointiviestinnän moniaistisuutta käsitteleviin hankkeisiin.



IRMA TIKKANEN, KTT, DOSENTTI, YLIOPETTAJA EMERITA

Laurea-ammattikorkeakoulussa yliopettajana opetusta Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa, Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohton koulutusohjelmassa, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa ja Service Innovation and Design -koulutusohjelmassa.

Aiemmin mm. yliopettajana Helsingin ammattikorkeakoulu Stadiassa, ma. professorina Kuopion yliopistossa Kauppatieteiden laitoksella, ma. professorina Lapin yliopistossa Taloustieteiden laitoksella ja ma. yliassistenttina Helsingin kauppakorkeakoulussa.

Dosentti, Itä-Suomen yliopisto, Kauppatieteiden laitos. Osallistunut hankkeisiin, mm. Kouluruokailuhanke, UTKE-hanke ja Hera Competence –hanke.

MERJA VANKKA, KM, LEHTORI EMERITA

Lapin ammattikorkeakoulussa lehtorina, koulutuspäällikkönä ja opetussuunnitelmavastaavana matkailun koulutusohjelmassa.

Aiemmin mm. yliopettajana ja koulutusohjelmavastaavana Rovaniemen ammattikorkeakoulussa hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelmassa.

Osallistunut hankkeisiin, mm. Ennakoinnilla esteettömään vieraanvaraisuuteen, Lappilaisia makuelämyksiä matkailijalle - lähiruokaa lautaselle.



PÄIVI MANTERE, MMM (KULUTTAJAEKONOMIA)

Päivi Mantere työskentelee Laurea-ammattikorkeakoulussa lehtorina, restonomikoulutuksen tutkintovastaavana, ReKey-hankkeen koordinaattorina ja Hyvinvoiva Hoiva- hankkeen projektipäällikkönä.

ReKey eli Restonomikoulutuksen ja elinkeinon yhteiskehittämisen hankkeen koordinaattorina on ollut mahdollisuus tutustua laajasti suomalaiseen restonomikoulutukseen. Päivi Mantere on kiinnostunut yhteiskehittämisestä sekä alan ja palveluliiketoiminnan kehittämisen, että opiskelijan ja henkilöstön kehittymisen näkökulmasta.





AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences



Leena Alakoski, Irma Tikkanen & Merja Vankka

Vieraanvaraisuus, vieraanvaraisuusala ja vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen

käsitteet ja sisältö

Vieraanvaraisuusala, joka perinteisesti tunnetaan Suomessa Matkailu-, ravitsemis- ja talousalana, tarvitsee kehittyäkseen ammatillisessa korkeakoulutuksessa tutkintonsa suorittavia restonomeja. Restonomikoulutuksessa valmennetaan opiskelijoita vieraanvaraisuusalan työtehtäviin, joissa tarvitaan sekä käytännönläheistä osaamista että suunnittelu-, kehittämis- ja asiantuntijaosaamista.

Restonomikouluttajilla on ollut tarve avata ja kuvata vieraanvaraisuus, vieraanvaraisuusala ja vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen –käsitteet. Tämä julkaisu esittelee kyseiset käsitteet ja tarkastelee myös tunneälyn merkitystä esimerkiksi marata-alan palveluiden toteuttamisessa, johtamisessa ja asiakaskokemuksessa.